

## Mecanismos De Isomorfismo Na Gestão De Empreendimentos De Economia Solidária

Leandro Marcondes Carneiro<sup>1</sup>

Luiz Panhoca<sup>2</sup>

Denys Dozsa<sup>3</sup>

### **Resumo:**

O estudo tem por objetivo analisar as práticas de gestão em empreendimentos de Economia Solidária sob a perspectiva institucional dos mecanismos de isomorfismo. Este corresponde ao processo pelo qual as organizações são forçadas a adotarem determinadas estruturas e sistemas similares entre si ou em um dado setor. Foi realizado um estudo de caso em uma associação de produtores rurais em um município no Paraná, utilizando da observação participante e da experiência de campo. Foram analisados os mecanismos de isomorfismo coercitivo, normativo e mimético, segundo a perspectiva do institucionalismo de base sociológica. Conclui-se que as políticas públicas de apoio à agricultura familiar e as entidades de apoio, como universidades, programas de extensão e de assistência técnica e extensão rural constituem forças institucionais que impelem as organizações a adotarem ou mudarem de práticas gerenciais.

**Palavras-chave:** Economia Solidária. Práticas de gestão. Teoria Institucional. Isomorfismo.

### **1. Introdução**

Uma série de iniciativas de organizações locais e de caráter social ganhou força em um panorama de crise dos mecanismos de regulação da sociedade e inaugurando novas formas de solidariedade. A temática da Economia Solidária (ES) tem despertado o interesse crescente da comunidade acadêmica nos últimos anos. Ganhou relevância em um cenário de reconfiguração das relações entre Estado e Mercado, em que desponta a ideia de um chamado “terceiro setor”, e intimamente relacionado à problemática da exclusão social (FRANÇA FILHO, 2001).

Gaiger (2009) explica que existe um reconhecimento cada vez maior do papel das pequenas unidades econômicas como fonte de trabalho e elemento dinâmico de desenvolvimento e de ativação econômica. Medidas de ativação econômica de setores sociais empobrecidos são mais indicadas a provocar efeitos benéficos sobre a equidade e o desenvolvimento social e econômica, ao invés de apenas melhorias na capacidade de consumo.

---

<sup>1</sup> Mestre em Contabilidade pela UFPR. Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares – ITCP/UFPR. [le.m.carneiro@gmail.com](mailto:le.m.carneiro@gmail.com).

<sup>2</sup> Doutor em Controladoria e Contabilidade pela FEA/USP, Pós Doutor em Geografia pela UFPR. Professor Adjunto e Coordenador da Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares – ITCP-UFPR. [panhoca.luiz@gmail.com](mailto:panhoca.luiz@gmail.com).

<sup>3</sup> Mestre em Extensão Rural e Desenvolvimento Local pela UFRPE. Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares – ITCP/UFPR. [denysufpr@gmail.com](mailto:denysufpr@gmail.com)

No debate centralizado do desenvolvimento, a economia produzida por setores populares da economia tem ocupado lugar bastante subordinado na dinâmica econômica, geralmente denominada de uma “economia dos pobres”, sem avaliar o seu real poder transformador. A emergência trazida pela ES, por exemplo, representa a formulação de uma visão de desenvolvimento que se permita assentar em uma visão plural de economia (FRANÇA FILHO, 2002).

No entanto, no geral as iniciativas têm desconsiderado as especificidades do empreendimento associativo, tratando-os como empresas convencionais de capital privado, tendo recebido atenção quase que inexpressiva.

No campo da gestão dos empreendimentos solidários, a informação gerencial torna-se uma das fontes primárias para a tomada de decisão e controle nas organizações. Segundo Atkinson *et al.* (2001), tais informações auxiliam a melhorar a qualidade das operações, reduzir os custos operacionais, e aumentar a adequação das operações às necessidades dos clientes. Deve estar orientada pelas necessidades informacionais dos indivíduos internos da organização e orientar suas decisões operacionais e de investimentos.

Nesta perspectiva, o estudo tem por objetivo analisar os mecanismos de isomorfismo de práticas de gestão no contexto dos empreendimentos ligados à Economia Solidária.

Para cumprimento do objetivo, realizou-se estudo de caso em uma associação de produtores rurais no município de Tunas do Paraná (PR), juntamente com o trabalho desenvolvido pela Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares – ITCP/UFPR, utilizando-se da técnica de observação participante. A perspectiva da Teoria Institucional apresenta-se como construto válido para analisar os controles e as organizações em ambientes de grande complexidade.

Para Guerreiro *et al.* (2005), a Teoria Institucional constitui uma visão alternativa para o estudo e entendimento da prática da contabilidade gerencial nas empresas. Sob esta perspectiva, não só as mudanças como também a estabilidade das práticas é enfatizada nos estudos em contabilidade. No entanto, o tema da estabilidade e da mudança nas práticas gerenciais tem sido pouco explorado em pesquisas no Brasil.

## 2. Economia Solidária

As transformações provocadas desde a Revolução Industrial marcaram profundamente a sociedade, criando novas formas de organização e causando modificações que perduram até os dias atuais. Outras formas de organização social e de produção, a intensificação da acumulação de capital, do desenvolvimento tecnológico e o fortalecimento do capitalismo têm sido observados como mudanças profundas no âmbito das pessoas e das organizações (GUERREIRO *et al.*, 2005).

Segundo Costa e Carrion (2009), as contradições do sistema capitalista criaram suas próprias formas de resistência de maneira contra-hegemônica, como se verifica no caso das iniciativas de ES. Dessa forma, apresentam características e princípios que a

distinguem da atividade capitalista tradicional, possuindo caráter de alternativa, de resistência e prática autônoma que questionam valores dominantes no sentido de valorizar as diversidades e peculiaridades da dinâmica local.

A ES identifica uma série de experiências organizacionais inscritas numa dinâmica atual em torno das chamadas novas formas de solidariedade (FRANÇA FILHO, 2001). Compreendem o conjunto de práticas fundadas em relações solidárias e coletivas que visam à melhoria na qualidade de vida das pessoas, geralmente trabalhadores informais, desempregados ou subempregados.

A ES é apresentada como “outro modo de produção”, cujos princípios básicos são a propriedade coletiva ou associada do capital e o direito à liberdade individual (SINGER, 2002). Como prática “contra-hegemônica”, possui um caráter de alternativa, de resistência, de pensamento e prática autônomos que questionam valores dominantes no sentido de valorizar as diversidades e peculiaridades da dinâmica local (COSTA; CARRION, 2009).

Costa e Carrion (2009) posicionam a ES como um conjunto de atividades voltadas para a geração de trabalho e renda, envolvendo organizações produtivas, de prestação de serviços e atividades suporte, como financiamento, comércio e consumo. Assumem diversas formas de organização, como as cooperativas (de produção, trabalho, consumo, crédito), associações produtivas e grupos informais, e apresentam características que a distinguem da atividade econômica capitalista tradicional.

Por sua vez, o empreendimento econômico-solidário (EES) é definido como as práticas econômicas de iniciativa de pessoas livremente associadas, direcionada à produção, comercialização, serviços, crédito ou consumo, e com características básicas, como algum grau de socialização dos meios de produção, dispositivos de cooperação no trabalho e elementos de gestão democrática (GAIGER, 2009).

Segundo Costa e Carrion (2009), em tese a ES organiza-se através de um processo de gestão social e não de uma gestão estratégica precária. A gestão estratégica caracteriza-se por uma ação utilitarista, baseada no cálculo de meios e fins, e é implementada pela interação entre pessoas na qual uma tem a autoridade formal sobre as demais. Na gestão social, os processos são construídos pelos diferentes sujeitos a partir de relacionamentos intersubjetivos. Incluir a ES no campo de estudos das organizações representa uma proliferação paradigmática, isto é, o desenvolvimento de novas abordagens para captar a complexidade na sua maior amplitude.

Para França Filho (2002), estas novas formas de regulação da sociedade têm por diferencial a articulação de diferentes racionalidades, a lógica de atuação e a hibridação de economias, ou seja, a combinação de economias mercantil, não-mercantil e não-monetária. Geralmente em tais iniciativas coexistem a venda de produto ou prestação de serviços (recurso mercantil), o recebimento de subsídios públicos oriundos do reconhecimento da natureza de utilidade social ou outras finalidades (recurso não-mercantil), e o trabalho voluntário ou circuito de trocas (recurso não-monetário).

Desta maneira, ainda que a economia de mercado seja dominante, é preciso reconhecer que a economia é pluralista e tripolar, e que não estão separadas, mas que se articulam entre si, tendo também a forma não-mercantil e não-monetária peso importante na dinâmica organizacional e local (DA ROS, 2007).

### 3. *Teoria Institucional e os mecanismos de isomorfismo*

A abordagem institucional distingue-se da teoria de caráter racionalista, fundamentalmente por entender que os fenômenos sociais, políticos, econômicos e culturais moldam as preferências individuais e as categorias básicas do pensamento, como o indivíduo, a ação social, o Estado e a cidadania (VIEIRA; CARVALHO, 2003).

Para estes autores, as instituições são produto da construção humana e resultado de ações propostas por indivíduos instrumentalmente guiados pelas mesmas forças institucionais por ele interpretadas. Portanto, um processo estruturado e estruturante, não necessariamente racional e objetivo, mas fruto de interpretações e subjetividades.

A instituição é definida como “uma tipificação de ações tornadas habituais por tipo específicos de atores” (TOLBERT; ZUCKER, 1998, p.204). Tal tipificação envolve o desenvolvimento de definições e significados compartilhados e que estão ligados a comportamento tornados habituais.

A Teoria Institucional divide-se em três correntes: a Velha Economia Institucional (OEI – *Old Economics Institutional*), a Nova Economia Institucional (NEI – *New Economics Institutional*) e a Nova Sociologia Institucional (NIS – *New Institutional Sociology*). Em comum a estas o fato que consideram o papel central das instituições no comportamento humano.

Major e Ribeiro (2008) explicam que a denominação “Velha” e “Nova” refere-se ao desenvolvimento destas teorias nas ciências econômicas e sociológica, sendo que a teoria desenvolvida mais recente é chamada de Velha Economia Institucional.

Para Branco (2006), um dos aspectos que distinguem o “velho” do “novo” institucionalismo é a abordagem de análise. A OEI recusa a visão neoclássica, em particular o individualismo metodológico, e propondo uma perspectiva holística das instituições. Já a abordagem da NEI utiliza conceitos neoclássicos básicos, como o individualismo metodológico e a maximização da utilidade ou do lucro.

Scott (2008) identifica três pilares predominantes nos estudos institucionais, do que chamou de variações de ênfase e suas diferenças analíticas. Ressalta que não se trata de estruturas mutuamente exclusivas, mas de alternativas de análise para melhor compreensão do fenômeno.

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

QUADRO 1 – Variações de ênfase: três pilares institucionais

FONTE: Scott, 2008, p.51

O construto de pilares institucionais foi proposto por Scott (2008) para tratar do estudo da relação entre as organizações e instituições (GUARIDO FILHO; COSTA, 2012). Tal estrutura baseia-se em três pilares: o regulativo, o normativo e o cognitivo. Os pilares buscam enfatizar a influência sobre o comportamento social, por meio do modo como estão implicados nas ações, relações e recursos, não se tratando de posturas mutuamente exclusivas, mas alternativas que propiciam melhor compreensão de aspectos distintos do mesmo fenômeno (MACHADO-DA-SILVA; GONÇALVES, 1998).

No pilar regulativo, privilegia-se pressupostos realistas sociais e a concepção de ator social, cujos interesses demonstram base racional utilitarista do custo-benefício. As regras são estabelecidas para evitar conflitos ou solucionar diferenças, e impoem sanções aos que não obedecem (mecanismo coercitivo).

Já no pilar normativo, o foco muda para o comportamento considerado apropriado (moralmente governado) e os elementos racionais de caráter coletivo. O terceiro e último, que constitui a base do institucionalismo organizacional, o cognitivo-cultural considera que a ação é resultado de um conjunto de conhecimentos culturalmente difundidos e socialmente aceitos (GUARIDO FILHO; COSTA, 2012).

Meyer e Rowan argumentam que o “sucesso organizacional depende de fatores que vão além da eficiência na coordenação e controle das atividades de produção”. Neste caso, organizações inseridas em ambientes institucionais altamente elaborados legitimam-se e ganham recursos necessários a sua sobrevivência se conseguirem tornar-se isomórficas nos ambientes (TOLBERT; ZUCKER, 1998). Além do mais, os mecanismos que pressionam em direção ao isomorfismo são fundamentais para o entendimento da dinâmica institucional (MACHADO-DA-SILVA; GONÇALVES, 1998).

Desta forma, o isomorfismo corresponde ao processo pelo qual as organizações são forçadas a adotarem estruturas e sistemas similares, tornando as suas práticas idênticas entre si, num dado setor organizacional (DIMAGGIO; POWELL, 1991 *apud* MAJOR; RIBEIRO, 2008). A ocorrência de processos de isomorfismo tem sido considerada fundamental para promover a sobrevivência e sucesso organizacional. A

prática também tem sido considerada como objeto de legitimidade das práticas, a partir da imitação de organizações que alcançaram algum êxito ou aceitação da sociedade (MARÍN; RUIZ, 2002).

Segundo Powell e DiMaggio (1999), no caso do isomorfismo coercitivo, ocorre a imposição direta diante das organizações dependentes, mesmo que de maneira sutil e menos explícita. Ocorre em razão de influência política e da necessidade de legitimação e resulta em pressões formais quanto pressões informais, estabelecendo regras de comportamento (ação) e efetuando o monitoramento com a imposição de sanções de maneira a influenciar as condutas para determinadas direções. Para os autores, o Estado é um dos agentes que mais influenciam nesse tipo de comportamento e, em algumas ocasiões, a mudança organizacional torna-se uma resposta direta às ordens governamentais.

A respeito do isomorfismo normativo, este surge principalmente da profissionalização e da especialização dos membros de uma determinada ocupação (VIEIRA; CARVALHO, 2003). Neste caso, as universidades, associações e entidades de treinamento constituem alguns dos veículos de transmissão de regras normativas de atuação e comportamento profissional.

O isomorfismo mimético ocorre quando a gestão de uma organização utiliza práticas de outra organização para enfrentar incertezas do ambiente em que atua, quando há dúvidas sobre determinada decisão a ser tomada. Surge geralmente pela reprodução ou imitação de políticas, estratégias, tecnologias e práticas administrativas em geral. É resultante de respostas para situações de incerteza, quando a organização tem dúvidas sobre determinada decisão a ser tomada.

#### 4. Ferramentas de Gestão

A contabilidade de maneira geral busca servir como instrumento de avaliação da entidade, de seus gestores, de prestação de contas, e como insumo básico para a tomada de decisão dos agentes internos e externos. Visando cumprir com seu objetivo, deve acompanhar as demandas de novas realidades, principalmente caracterizada por uma economia dinâmica e repleta de riscos e indefinições. Esta associada ao processo de identificação, mensuração e comunicação da informação destinada a orientar decisões de natureza econômico-financeira.

Conforme Iudícibus, Martins e Carvalho (2005), é de se lembrar que como disciplina nasceu das necessidades de gestores, comerciantes, banqueiros e agentes econômicos em geral na busca por um modelo descritivo e previsional para o mundo dos negócios. Surge da existência de problemas de informação, nas quais os gestores não possuem interesses plenamente alinhados (GUERREIRO *et al.*, 2005).

Para Lopes e Martins (2007), a contabilidade torna-se produto de um processo social amplo e as práticas contábeis gerenciais decorrentes de uma complexa interação entre os atores sociais, refletindo inclusive as diferentes condições sociais, econômica, políticas e culturais. Desta forma, a prática da contabilidade gerencial não ocorre em um

vácuo social, mas torna-se resultado de um amplo embate social, mais do que fruto de técnicas puramente científicas. Possui, assim, um “papel social”, em que “a contabilidade influencia a percepção da realidade que têm os agentes econômicos e a forma como sobre ela raciocinam e, assim, a forma como sobre ela agem” (BRANCO, 2006, p.108).

O controle gerencial nesse sentido compreende as “técnicas de planejamento e controle de gestão, que envolvem processos de mensuração, acumulação e comunicação de informações monetárias e não-monetárias sobre aspectos das dimensões de desempenho da organização” (OYADOMARI *et al.*, 2008a, p.56).

Desta forma, a prática contábil gerencial pode ser analisada como uma instituição (GUERREIRO *et al.*, 2005; ZUCCOLOTTO, SILVA; EMMENDOERFER, 2010; GUARIDO FILHO; COSTA, 2012), ou seja, como “um conjunto de rotinas que representam os hábitos de um conjunto de indivíduos e fazem parte do conjunto das pressuposições e crenças inquestionáveis da organização (GUERREIRO *et al.*, 2005, p.102).

Vista como uma construção humana resultante de interações sociais, a institucionalização das práticas seria um processo social, na qual a contabilidade gerencial corresponde a um conjunto de técnicas e procedimentos definidos formalmente e registrados, enquanto que as práticas e rotinas podem ser caracterizadas como institucionalizadas quando se tornam amplamente aceitas na organização, em formas de controles gerenciais inquestionáveis (ZUCCOLOTTO; SILVA; EMMENDOERFER, 2010).

Em estudos nacionais, diversos autores têm discutido a perspectiva institucional no campo das práticas de contabilidade gerencial (GUERREIRO *et al.*, 2005; BRANCO, 2006; GUERREIRO, PEREIRA; REZENDE, 2006; OYADOMARI *et al.*, 2008a; 2008b; ZUCCOLOTTO, SILVA; EMMENDOERFER, 2010; GUARIDO FILHO; COSTA, 2012).

Para Guarido Filho e Costa (2012), as diferentes racionalidades que emanam as organizações possuem influência nas práticas contábeis no âmbito organizacional e interorganizacional (como no caso das práticas isomórficas). Como ciência social, está fortemente influenciada pelos contextos em que atua, sendo que os valores, as tradições históricas e culturais, e a estrutura política, econômica e social possuem reflexo nas práticas contábeis das organizações.

No campo das organizações sem fins lucrativos, segundo Horngren, Sundem e Stratton (2004), a contabilidade quando aplicada de maneira eficiente, contribui para a eficiência das operações e auxilia as organizações a atingir seus objetivos organizacionais. Deve-se levar em conta o desenho organizacional e as diversas formas com que as firmas podem organizar-se. Em casos de modelos descentralizados de gestão, como no caso do modelo associativo-cooperativo, os níveis mais baixos de decisão ganham maior autonomia e interesse no processo decisório, mesmo que, no entanto, a coordenação das atividades pode vir a ser prejudicada.

No estudo de Chiariello e Eid (2010), comparando cooperativas tradicionais e cooperativas populares no Estado do Paraná, a gestão, finanças e o processo decisório apresentam-se diferentes nos dois exemplos de associação. Enquanto a primeira orientava-se por uma racionalidade técnica-econômica e voltada para o crescimento das atividades e exigências do mercado, a segunda mostrou-se norteadada pela luta social (no caso da cooperativa ligada ao Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra – MST), para a prática da autogestão e da solidariedade, mesmo sem negligenciar o seu aspecto produtivo.

### 5. *Caso da Associação APROTUNAS*

A pesquisa de caráter exploratória e descritiva adotou como estratégica de pesquisa um estudo de caso em ambiente de campo. O método empírico correspondeu a técnica de observação de campo e do estudo de caso sob a perspectiva da observação participante. A observação participante (ou ativa) consiste na participação real do pesquisador na vida da comunidade, grupo ou de situação determinada. A escolha do empreendimento para o caso analisado deu-se em função da facilidade e acessibilidade de informações.

Foram analisados os mecanismos de isomorfismo coercitivo, normativo e mimético, de acordo com Scott e Powell e DiMaggio (Quadro 1), segundo a perspectiva do institucionalismo sociológico.

A unidade de análise adotada no estudo foi uma Associação de Produtores Rurais, localizada no município de Tunas do Paraná, possuindo suas atividades ligadas à pequena produção agrícola principalmente de base familiar. O grupo também é assistido pelo programa de extensão universitária Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares da Universidade Federal do Paraná – ITCP/UFPR.

A Associação constitui grupo de agricultores familiares caracterizado pela pequena propriedade, diversidade de produção (pluriatividade), necessidade de organização e coordenação, nível tecnológico rudimentar de produção, dificuldade de acesso às políticas públicas na comercialização de seus produtos.

É preciso notar, no entanto, que reconhecer as pressões isomórficas em um ambiente não elimina a tentativa das organizações de exercer sua autonomia e controle sobre as condições do ambiente, visando atingir seus objetivos organizacionais e manutenção de seus interesses (VIEIRA; CARVALHO, 2003).

### **Isomorfismo Coercitivo**

As práticas isomórficas, que fundamentalmente são de natureza coercitiva, normativa e mimética, a depender das pressões recebidas, correspondem ao fenômeno pelo qual as organizações são estruturadas a fim de se adequarem aos requisitos ambientais. O comportamento coercitivo resulta de expectativas culturais da sociedade e de pressões exercidas por uma organização sobre outra que se encontra em condição de dependência (VIEIRA; CARVALHO, 2003).



As experiências de ES supõem uma articulação entre esfera econômica, social e política em razão das diferentes lógicas que atravessam tais experiências. Segundo França Filho (2001), uma característica central que marca como fenômeno a ES consiste em experiências associativas em geral marcadas por uma dinâmica comunitária, do ponto de vista interno, e ao mesmo tempo, abertas sobre o espaço público. O maior reconhecimento institucional e apoio aos empreendimentos pelos poderes públicos, em muitas situações, poderá implicar na sua instrumentação e interferindo, assim, na autonomia da iniciativa.

No caso estudado, a legislação representada pelas políticas e programas governamentais foi tomada como propulsor para o desenvolvimento dos instrumentos de controle. A participação em políticas públicas e em projetos de fomento desempenha papel fundamental na formação e no desenvolvimento das atividades do empreendimento. Por via da organização, os produtores rurais fornecem alimentos para entidades filantrópicas e beneficentes do município participando do Programa de Aquisição de Alimentos da Agricultura Familiar (PAA).

Outros autores também destacaram a importância das políticas públicas para a ES. O desenvolvimento econômico de comunidades e sociedades camponesas passa pela figura da organização – entidade – para ter acesso aos mercados e também dialogar com o Estado e suas políticas públicas. O PAA representa política do Governo Federal para o desenvolvimento da agricultura familiar e de segurança alimentar de grupos em situação de vulnerabilidade social. Tem como objetivo garantir acesso à alimentação em quantidade, qualidade e regularidade necessárias às populações em situação ou risco de insegurança alimentar e nutricional.

Atualmente, o PAA tem sido indicado como propulsor do desenvolvimento territorial por meio da produção local para comercialização em circuitos de proximidade, tornando um dos principais canais de comercialização e motivo pelo qual estão sendo criadas organizações de produtores rurais em associações e cooperativas (SABOURIN, 2011).

Para Sabourin (2011), uma das dificuldades das políticas de economia solidária torna-se a questão da articulação entre o EES – regulado pela lógica da solidariedade e da partilha – e o mercado capitalista – fundado na lógica de concorrência e acumulação privada. Uma política pública de ES do governo brasileiro teria como objetivo o apoio às iniciativas autogestionárias em que os meios de produção pertençam aos trabalhadores, incluindo empresas recuperadas gerenciadas por seus assalariados e cooperativas de produção.

### **Isomorfismo Normativo**

A respeito do mecanismo normativo, este surge principalmente da profissionalização e da especialização dos membros de uma determinada ocupação (VIEIRA; CARVALHO, 2003). As universidades, associações e entidades de

treinamento constituem alguns dos veículos de transmissão de regras normativas de atuação e comportamento profissional.

Neste sentido, destaca-se o envolvimento de diversas entidades e profissionais na gestão da Associação, como a própria ITCP/UFPR, a EMATER (Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural) e Organizações Não-Governamentais (ONGs) que atuam conjuntamente no território. Tais intervenções, na maior parte das vezes, cumprem importante função na construção ou reprodução de alternativas viáveis e legítimas para o controle de gestão.

Por outro lado, no que corresponde a gestão de projetos de apoio aos territórios, como afirma Sabourin (2011), uma das dificuldades operacionais é que tais projetos podem sofrer dos efeitos das consultorias. Geralmente por falta de capital humano suficiente, tais projetos recorrem a consultorias terceirizadas, que aplicam de maneira rígida a metodologia proposta, entregando produtos e relatórios intermediários e ignorando as realizações anteriores, ou a dinâmica local específica.

Desta forma, a possível tendência a profissionalização da gestão das associações submete a dimensão associativa a um imperativo funcionalista da lógica instrumental, que busca a gestão formal, tecnoburocrática e os resultados quantificáveis (FRANÇA FILHO, 2001).

No processo de adoção ou mudança de práticas, geralmente baseado em treinamentos, oficinas e discussões com o grupo, apesar de necessários, podem não promover a efetiva mudança, visto que o processo deve ocorrer por meio da incorporação e materialização de novas ideias (apropriação). Assim, as práticas contábeis implementadas em desacordo com o contexto da organização podem vir a não ter continuidade ou não exercer o propósito para o qual foram concebidas (GUERREIRO, PEREIRA; REZENDE, 2006).

Neste sentido, salienta que o emprego ou não das práticas não é puramente uma questão cognitiva, ou seja, de falta de conhecimento apropriado. A institucionalização de práticas está fortemente ligada à cultura econômica do grupo.

Da Ros (2007) explica que em experiências de ES o fator tecnologia deve ser entendido como o *saber fazer*, diferentemente das teorias tradicionais desenvolvimentistas que identificam o fator tecnologia como sendo mais automatização do processo produtivo. Neste aspecto, que nem sempre a tecnologia mais avançada será igualmente mais apropriada para a comunidade ou contexto. Destaca-se que a técnica moderna de controle desenvolvida para contextos e propósitos distintos da realidade poderá perder a validade no campo de organizações sociais e sem finalidade de lucro, ou mesmo para as que privilegiam a comunidade e a qualidade de vida da população.

Desta forma, a institucionalização da prática em organizações associativas depende da legitimidade desta dentro da entidade, como elemento que permite a manutenção ou a mudança das instituições ao longo do tempo. A simples adoção de controles de maneira impositiva (*top down*) não garante a legitimação pelo grupo, ao

contrário, torna-se necessário que a implementação seja percebida como benéfica pelas partes interessadas (associados e cooperados).

Uma vez que as ferramentas gerenciais em grande maioria foram pensadas e desenvolvidas para os modelos heterogestionários, impõe-se o desafio de adaptar o conhecimento técnico – e científico – voltados também para os moldes da autogestão. O grande desafio para os empreendimentos corresponde a preservação do seu funcionamento democrático, o que está intimamente ligado ao grau de autonomia da experiência, diante dos riscos de instrumentalização. Isto é, o risco de um isomorfismo institucional se comparado ao funcionamento de empresas ou do serviço público, retraindo o caráter associativo de origem.

### Isomorfismo Mimético

O comportamento mimético constitui o ato de imitar – ou reproduzir – as decisões de outras organizações tidas como referência no ambiente em que atuam. O ambiente de incerteza torna-se uma força para que ocorra a imitação.

Neste caso, a criação de estruturas a serem reproduzidas pode ser difundido explicitamente ou involuntariamente, como por empresas de consultoria e associações de indústria e comércio. Oyadomari *et al.* (2008a; 2008b) concluíram que empresas de consultoria e a mídia especializada possuem papel importante na adoção do *Value Based Management* – VBM e do controle gerencial em geral nas empresas brasileiras, possuindo, assim, um papel institucionalizador de práticas.

O comportamento mimético não representa ser prejudicial às organizações, mas constitui uma motivação racional e que minimiza custos de pesquisa de soluções viáveis e exitosas. Neste contexto, o isomorfismo poder ser produtivo, uma vez que pode resultar em sistemas de rede de organizações de Economia Solidária.

Desta forma, diferentes atores envolvem-se na dinâmica operacional da ES, como os empreendimentos econômico-solidários (EES), entidades de apoio e fomento, poder público, e formas de auto-organização. Contudo, para que se desenvolvam torna-se necessária a existência de fontes de financiamento, redes de comercialização, assessoria técnico-científica, formação continuada de trabalhadores, e apoio institucional e legal por parte de autoridades governamentais (SINGER, 2002).

Quanto à sua difusão, a Associação de Produtores demonstrou indícios de imitação ou reprodução de práticas. Sobre este respeito, notou-se que a Associação procurou trocar experiências com outra associação de produtores localizada na cidade de Cerro Azul, também Região do Vale do Ribeira, trazendo indícios de um comportamento isomórfico de práticas. Tal interação surgiu da necessidade de gerenciar o projeto do PAA e um sistema de trocas.

O isomorfismo torna-se vantajoso para as organizações, pois facilita transações inter-organizacionais e favorece o funcionamento interno pela incorporação de regras socialmente aceitas. Os principais mecanismos de pressões isomórficas verificadas foram elencados no Quadro a seguir.

Mecanismos de Isomorfismo	Pressão	Fonte Reguladora
COERCITIVO	Coerção	CONAB; Prefeitura Local
NORMATIVO	Profissionalização	ITCP/UFPR; EMATER; ONGs locais
MIMÉTICO	Incerteza	Organizações locais e regionais

QUADRO 2 – Síntese dos mecanismos de isomorfismo  
FONTE: Os autores (2013)

Machado-da-Silva e Gonçalves (1998) explicam que em sociedades com forte tradição democrática e com alto nível de competição na oferta de bens e serviços existe a tendência de predomínio de mecanismos miméticos e normativos de pressão para a estabilidade ou mudança nas estruturas organizacionais. No caso brasileiro, por sua forte tradição patrimonialista associada a períodos autoritários em sua formação social e cultural, os mecanismos coercitivos de manutenção e de transformação social tornam-se favorecidos, assim como verificado.

## 6. Considerações

A contabilidade vem sendo pressionada a evoluir para o atendimento de demandas de novas realidades, caracterizada por economias dinâmicas, repleta de riscos e indefinições. Segundo Vieira e Carvalho (2003), a sociedade balizada pela lógica do mercado pauta progressivamente as suas diferentes dimensões e seus diversos campos à imagem e semelhança das atividades industriais e comerciais, que de início asseguravam exclusivamente a construção da riqueza. A difusão ocorreu para todos os demais setores que passam a atuar com base na lógica hegemônica do mercado.

A abordagem institucionalista analisa as instituições como determinantes fundamentais no comportamento dos agentes, e também como resultantes do comportamento dos indivíduos em sociedade. Desta forma, a contabilidade também influencia a forma com que os agentes compreendem e agem sobre a realidade.

Este estudo teve como objetivo analisar os mecanismos de isomorfismo no processo de institucionalização de práticas de controle em EES. Foi possível notar que as políticas públicas possuem relevante importância nas dinâmicas locais e para que ocorram câmbios sociais, econômicos e para a gestão. O fomento e apoio ao associativismo organizacional oferece uma renovação no capital social das comunidades rurais, garantindo a perenidade e incentivando novas dinâmicas territoriais.

Ressalta-se que o estudo institucional das práticas não objetiva formular relações de causa-efeito de variáveis ou de uma explicação causal do fenômeno, mas busca uma melhor compreensão do processo de institucionalização. O presente trabalho e suas conclusões limitam-se aos dados do estudo de caso, sendo qualquer generalização ou inferência a partir deste deve ser realizada com as devidas ressalvas.

A ES configura um desafio aos pesquisadores na necessidade de reconstruir o referencial utilizado no campo dos estudos organizacionais. Os aportes teóricos

comumente utilizados nestes estudos têm-se mostrado insuficientes e até inadequados para suportar a complexidade das relações envolvidas na realidade.

A perspectiva do institucionalismo fornece aporte possível para estudos em gestão e controle por basear-se em racionalidade distinta que não a técnica-lógica e que as decisões organizacionais são influenciadas por outras razões que não se limitam à puramente matemática ou econômica. Espera-se que este estudo seja subsídio útil para a elaboração de novos estudos mais aprofundados sobre a realidade de comunidades rurais e organizações econômico-solidárias que atuam em dinâmicas distintas da economia tradicional.

### Referências

- ATKINSON, Anthony A.; BANKER, Rajiv D.; KAPLAN, Robert S.; YOUNG, S. Mark. **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Atlas, 2001.
- BRANCO, Manuel Castelo. Uma abordagem institucionalista da contabilidade. **Revista Contabilidade e Finanças**, São Paulo, n. 42, p.104-112, set/dez 2006.
- COSTA, Pedro de Almeida; CARRION, Rosinha da Silva Machado. Situando a Economia Solidária no campo dos estudos organizacionais. **Outra Economia**, v. III, n. 4, p. 66-81, 2009.
- CHIARIELLO, Caio Luís; EID, Farid. Singularidades na gestão de cooperativas tradicionais e populares: estudo de caso em cooperativas rurais do Paraná. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 12, n. 1, p. 98-112, 2010.
- DA ROS, Giuseppina Sara. Economia solidaria: aspectos teóricos y experiencias. **Unircoop**, v.5, n.1, p.9-27, 2007.
- FRANÇA FILHO, Genauto Carvalho de. A problemática da economia solidária: uma perspectiva internacional. **Sociedade e Estado**, v. 16, n. 1-2, p. 245-275, 2001.
- FRANÇA FILHO, Genauto Carvalho de. Terceiro Setor, Economia Social, Economia Solidária e Economia Popular: traçando fronteiras conceituais. **Bahia Análise & Dados**, v. 12, n. 1, p. 9-29, 2002.
- GAIGER, Luiz Inácio Germany. A associação econômica dos pobres como via de combate às desigualdades. **Caderno CRH, Salvador**, v. 22, n. 57, p. 563-580, Set./Dez. 2009.
- GUARIDO FILHO, Edson Ronaldo; COSTA, Mayla Cristina. Contabilidade e Institucionalismo organizacional: fundamentos e implicações para a pesquisa. **Revista de Contabilidade e Controladoria**, v. 4, n. 1, p. 20-41, 2012.
- GUERREIRO, Reinaldo; PEREIRA, Carlos Alberto; REZENDE, Amaury José. Em busca do entendimento da formação dos hábitos e das rotinas da Contabilidade Gerencial: um estudo de caso. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 7, n. 2, p. 78-101, 2006.
- GUERREIRO, Reinaldo; PEREIRA, Carlos Alberto; REZENDE, Amaury José; AGUIAR, Andson Braga de. Fatores determinantes do processo de institucionalização de uma mudança na programação orçamentária: uma pesquisa em uma organização brasileira. **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ**, Rio de Janeiro, v. 10, n. 1, p. 59-76, 2005.
- HORNGREN, Charles T.; SUNDEM, Gary L.; STRATTON, Willian O. **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

- IUDÍCIBUS, Sérgio de; MARTINS, Eliseu; CARVALHO, Luiz Nelson. Contabilidade: aspectos relevantes da epopéia de sua evolução. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 16, n. 38, p. 7-19, 2005.
- LOPES, Alexsandro Broedel; MARTINS, Eliseu. **Teoria da Contabilidade: uma nova abordagem**. São Paulo: Atlas, 2007.
- MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L.; GONÇALVES, Sandro A. Nota Técnica: A Teoria Institucional. In: CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, v. 1, 1998. Cap. 7, p. 220-226.
- MAJOR, Maria João; RIBEIRO, João. A Teoria Institucional na investigação em Contabilidade. In: MAJOR, Maria João; VIEIRA, Rui. **Contabilidade e Controlo de Gestão: Teoria, Metodologia e Prática**. Lisboa: Escolar Editora, 2008.
- MARÍN, Antonio Lucas; RUIZ, Pablo García. **Sociología de las Organizaciones**. 1a. ed. México: McGraw-Hill, 2002.
- OYADOMARI, José Carlos Tiomatsu; MENDONÇA NETO, Octavio Ribeiro de; CARDOSO, Ricardo Lopes; FREZATTI, Fábio. Análise dos fatores que favorecem a institucionalização da Value Based Management (VBM) à luz dos argumentos de teóricos da vertente New Institutional Sociology (NIS). **Revista Universo Contábil**, v. 4, n. 2, p. 06-21, 2008b.
- OYADOMARI, José Carlos; CARDOSO, Ricardo Lopes; MENDONÇA NETO, Octávio Ribeiro de; LIMA, Mariana Ponciano de. Fatores que influenciam a adoção de artefatos de controle gerencial nas empresas brasileiras: um estudo exploratório sob a ótica da Teoria Institucional. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 2, n. 2, p. 55-70, 2008a.
- POWELL, Walter W.; DIMAGGIO, Paul J. **El nuevo institucionalismo em el análisis organizacional**. México D.F.: Fondo de Cultura Económica, 1999.
- SABOURIN, Eric. **Sociedades e Organizações Camponesas: uma leitura através da reciprocidade**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2011.
- SCOTT, Richard W. **Institutions and Organizations: ideas and interests**. 3a ed. Londos: Sage Publications, 2008.
- SINGER, Paul. **Introdução à economia solidária**. São Paulo: Perseu Abramo, 2002.
- TOLBERT, Pamela S.; ZUCKER, Lynne G. A institucionalização da Teoria Institucional. In: CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, v. 1, 1998. Cap. 6, p. 196-219.
- VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; CARVALHO, Cristina Amélia (Eds.). **Organizações, Instituições e Poder no Brasil**. Rio de Janeiro: FGV, 2003.
- ZUCCOLOTTO, Robson; SILVA, Gustavo; EMMENDOERFER, Magnus. Limitações e possibilidades de compreensão da utilização das práticas de contabilidade gerencial por perspectivas da teoria institucional. **BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, v. 7, n. 3, p. 233-246, 2010.