



## PROCESSO DE INSTITUCIONALIZAÇÃO: UM ESTUDO SOBRE A EXPERIÊNCIA DO ESPAÇO DA CIDADANIA AMBIENTAL (ECAM)

*(Institutionalization process: a study on the experience of the space of environmental citizenship-ECAM/Brazil)*



Angelita do Socorro França Albuquerque

Maria Amélia Souza de Moraes

Marcelo Lima

Daniel Nascimento e Silva

### ABSTRACT

*Context: The search for containment of the continuous advance of criminality in all spheres of associated human life has forced organizations to create new ways of acting. The Brazilian reality, for example, lacks examples that represent a hope in this sense. In Manaus, the pioneers of the Environmental Citizenship Space (ECAM) in the recovery of distressed environmental offenders can become the opportunity to experiment with new ways of acting in the Brazilian justice system. Objective: This study aimed to analyze if the experience of ECAM can be considered as the beginning of the institutionalization process, serving as an example for other geographical areas, expanding the so-called institutional field. Method: The method used consisted of the choice of knowledgeable subjects of the project, whose data were collected with the aid of a semi-structured interview script, operationalized according to a previously elaborated research protocol, which provided for the use of the analysis as a resource for analysis and interpretation of results. Results: The findings showed that a) the pedagogical workshops are the innovation of ECAM, constituted in the institutionalizing principle, b) the project is in the phase of transition from the stage of habitualization to institutionalization, c) in which the management process is applied as a way of producing project success, d) that the longevity of successful results characterizes the beginning of the institutionalization stage e) replication to other geographic areas is what is lacking to complete the process of institutionalization. Conclusion: The conclusions show that the analyzed project can be configured as an example to be followed for the recovery of distressed, representing, therefore, an institutional field.*

**KEY WORDS:** Institutionalization, Institutional Theory, Management Process, ECAM

### 1. INTRODUÇÃO

As organizações mantêm constante esforço de inovar para que seus resultados sejam cada vez mais promissores e isso vale também para o setor público e em especial para a justiça. A cada ano a criminalidade aumenta e coloca em suspeita a capacidade dos órgãos judiciários em lidar com esse fenômeno. Do ponto de vista das teorias de desempenho, se a criminalidade tem aumentado, as organizações responsáveis pela produção da justiça e a conseqüente redução ou eliminação da criminalidade, não têm alcançado resultados desejados, ou pelo menos minimamente aceitáveis.

No Estado do Amazonas há um exemplo contrastando dessa realidade brasileira, isto é, uma organização que tem conseguido, continuamente, reduzir a quantidade de apenados reincidentes. Isso parece sinalizar que neste modelo exista um diferencial capaz de explicar sua efetividade de modo que possa ser reproduzido por outras organizações semelhantes em outras unidades federativas, abrindo espaço para sua institucionalização através do mecanismo de replicação do sucesso. Isso pode ajudar a aperfeiçoar o gerenciamento da justiça no Amazonas e no Brasil.

Neste sentido, o objetivo deste estudo foi avaliar se o Espaço da Cidadania Ambiental (ECAM) já começou o seu processo de institucionalização. A relevância dessa questão pode ser percebida a partir de algumas evidências empíricas: a primeira é o crescente volume de recursos públicos e privados que são direcionados para a contenção da violência e da criminalidade, sem que se tenha algum tipo de perspectiva, pelo menos satisfatória, em curto prazo. A impressão que se tem é que os investimentos feitos tentam apenas dar conta da redução da velocidade e progressão da violência e da criminalidade, não seu controle. A segunda é o sentimento de medo que as pessoas são submetidas diariamente pelo simples fato de sair de casa. A terceira são as especialização de diversos jornais em estampar a violência sob forma de aculturação e apego ao ódio advindo de ver “bandidos” mortos todos os dias, o mesmo acontecendo com programas televisivos especializados em violência. E por fim, mas não a última, os constantes escândalos de corrupção que são desvendados e que parecem não mais surpreender a população. Portanto, a criminalidade e a violência são tão relevantes hoje e no futuro próximo, que força as organizações e instituições a buscar uma solução para esse desafio que ora se apresenta.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Os resultados ecossustentáveis não acontecem por acaso, são sempre consequências das decisões e operações humanas. Essas decisões são permeadas de requisitos técnicos, materializadas a partir da aplicação do processo gerencial, quanto da acreditação em regras oficiais e informais que estruturam o processo decisório nos diversos ambientes institucionais. Aqui serão explicados como os resultados ecossustentáveis são gerados e, depois, como a teoria institucional pode ser aplicada para explicar os resultados de organizações socioambientais, objeto de estudo da dissertação de mestrado base desse artigo. Resultados é a palavra-chave para compreender tanto os sistemas gerenciais quanto as organizações (NASCIMENTO-E-SILVA, 2013; 2016; 2017). Os sistemas gerenciais são toda forma de se produzir alguma coisa, seja produto ou serviço, compostos de conjuntos de entradas, mecanismo de transformação dessas entradas em saídas, conjunto de saídas e algum esquema de retroalimentação, cuja finalidade é corrigir qualquer disfuncionamento sistêmico no todo ou em alguma de suas partes. As organizações são todo agrupamento humano que tenha pelo menos um objetivo a ser alcançado em livre negociação desses membros. Os sistemas gerenciais fazem funcionar as organizações através do denominado processo gerencial. As organizações têm suas existências vinculadas ao suprimento de necessidades do ambiente externo.

O que liga o ambiente externo (fornecedores da organização) ao outro ambiente externo (clientes ou usuários da organização) é o ambiente interno. O ambiente interno, então, é tudo o que está circunscrito ao lado de dentro das fronteiras organizacionais, em muitos casos, para alguém dos seus muros. É no ambiente interno que se dá a transformação dos insumos em produtos ou serviços, cuja regra básica é saber com precisão o que o ambiente externo quer para que lhe seja suprida essa necessidade com adequação. Esse processo de transformação é feito pelo chamado processo gerencial, constituído de quatro etapas: planejamento, organização, direção e controle.

Em termos gerenciais, as organizações cujos resultados são socioambientalmente corretos aplicam com adequação todas as etapas do processo gerencial. E cada vez que alcançam os resultados pretendidos suprem também com adequação as necessidades do ambiente externo, o que reforça a acreditação tanto na sua capacidade técnica quanto no seu comprometimento com os acordos feitos com os seus clientes ou usuários. Esse reforço, quando continuado, se torna efetivo. Como desdobramento, a efetividade principia o fenômeno da institucionalização, que é o estágio em que a importância da organização para o ambiente externo é tamanha que ela passa a fazer parte das agendas de trabalho e de compromissos dos elementos do ambiente externo com quem mantém relações.

## 2.1 O processo gerencial

O processo gerencial é realizado em quatro etapas: planejar, organizar, dirigir e controlar. Planejar é, basicamente, dizer o que deve ser feito e como fazer. O que tem que ser feito é chamado de objetivo, enquanto a forma como isso será feito é denominado estratégia. Objetivos e estratégias são os dois componentes do processo de planejamento. Através do processo de planejamento os resultados ecossustentados têm as possibilidades de concretização aumentadas (NASCIMENTO-E-SILVA, 2013; 2016; 2017). Mas, para que isso aconteça, e seguinte lógica precisa ser obedecida: saber o que se quer alcançar a longo prazo; identificar os resultados intermediários e detalhar a execução de cada resultado intermediário.

Essa lógica é necessária para que a próxima etapa possa ser aplicada, o processo de organização, pois sem ele não é possível realizar a etapa seguinte. Além disso, se a etapa de planejamento não for feita adequadamente, todas as etapas seguintes estarão comprometidas.

A etapa seguinte ao processo de planejamento tem como finalidade identificar, obter, alocar, utilizar e avaliar o uso dos recursos necessários para cada etapa dos planos operacionais. São os recursos que viabilizam a execução dos planos e dizem respeito a tudo o que for necessário para realizar cada etapa dos planos operacionais. Recursos, então, são todos os meios necessários para que um determinado produto ou serviço seja produzido. Apesar de haver inúmeros tipos de recursos, o processo de organização pode ser feito em torno de esquemas lógicos básicos, cujos mais comuns são: organizar o trabalho, a produção, as pessoas, a estrutura física e os recursos.

Durante o processo de organização, é possível alterar os objetivos e estratégias dos planos, para que haja ajustes e equilíbrios entre eles. Esses ajustes é que garantirão as viabilidades técnica, econômica e financeira do projeto e de todo o empreendimento. As organizações ecossustentáveis fazem isso com bastante adequação e racionalidade e muitas delas contam com serviços técnicos voluntários de várias áreas do conhecimento. No entanto, cabe salientar que apenas planejamento e organização não são suficientes para se alcançar os objetivos, é necessário que se execute, também, outro processo gerencial: direção.

Dirigir significa liderar pessoas para que executem de forma satisfatória as atividades previstas nos planos organizacionais. E isso é feito agindo-se sobre três dimensões gerenciais: liderança, motivação e comunicações. De forma resumida, as dimensões são: liderança estratégica - exercida pela cúpula organizacional; liderança tática - pelos gestores intermediários e liderança operacional - pelos gerentes de base.

O processo de direção acontece por meio da atividade de comunicação, essa por sua vez, pode ser dividida em comunicações estratégicas, táticas e operacionais. A motivação é o fenômeno que ultrapassa dimensões e deve estar presente em todas as pessoas, como será mostrado.

O que se percebe é que dirigir as organizações é agir sobre pessoas seja através de liderança e motivação ou através de esquemas comunicacionais. A comunicação, quando flui adequadamente, provém a organização com as informações que moverão insumos, máquinas, equipamentos e pessoas, sendo, por essa razão, considerada um recurso organizacional valioso, também. Assim, motivação e liderança são consequências do uso dos mecanismos comunicacionais adotados pelas organizações ecossustentáveis para produzir os resultados desejados.

O processo de controle tem como desafio impedir que os objetivos e metas não sejam alcançados, por esse motivo, é necessário elaborar um esquema que se antecipe aos possíveis desvios a que toda execução de planos está sujeita. Esse mecanismo só poderá ser elaborado depois que as três funções gerenciais anteriores estiverem definidas, o que não impede, contudo, que durante suas elaborações os elementos de controle não possam ser revistos ou sinalizados. O processo de controle é planejado e executado em quatro etapas: padronização, mensuração, avaliação e replanejamento.

O replanejamento é a previsão do que será feito com o produto, componente ou serviço defeituoso, no sentido de consertá-lo, retificá-lo. Dessa forma, um novo esquema de entrada no sistema precisa ser elaborado, para que o resultado global do sistema de produção não apresente muita diferença entre o

previsto e o executado e nem entre as saídas de produtos e as entradas de insumos. Aliás, a razão entre saídas e entradas mede exatamente a taxa de eficiência do sistema de produção.

Do ponto de vista técnico, os resultados de organizações ecossustentáveis são a consequência da aplicação de ferramentas e procedimentos técnicos em seu gerenciamento. Quanto maior a racionalidade, tanto no processo de planejamento e organização quanto de direção e controle, maior a probabilidade de que os resultados alcançados estarão dentro do escopo satisfatório dos dirigentes institucionais. Em busca da máxima eficiência, os gestores de organizações socioambientais têm aumentado o uso dessas ferramentas e procedimentos, o que tem ajudado sobremaneira nos seus processos de institucionalização, espécie de certificado de funcionamento adequado que só é possível a partir do seu gerenciamento satisfatório.

## 2.2 AteorialInstitucional

A ideia de ambiente é central na compreensão da teoria institucional, especialmente o ambiente externo das organizações. É considerado ambiente institucional o *lócus* onde um conjunto de regras, normas, crenças, símbolos e outros artefatos estruturam e direcionam as ações humanas e organizacionais. São as instituições que estruturam a vida humana associada, tanto em forma de incentivos quanto em forma de punição. Noutras palavras, as instituições são a regra do jogo de uma sociedade, que influenciam no comportamento de pessoas e organizações.

O processo de institucionalização é o conjunto de etapas que fazem com que determinados hábitos ou práticas se transformem em referências. Tolbert e Zucker (1999) propuseram três etapas para esse processo transformacional: habitualização, objetificação e institucionalização. Essas etapas permitem, por exemplo, que se avalie se determinada prática está ou não em processo de institucionalização e, se estiver, em que estágio se encontra.

Scott (1995; 2005), um dos expoentes da teoria institucional, explica que estruturas organizacionais, regras, normas, rotinas e toda sorte de práticas organizacionais são criadas, inventadas com o intuito de guiar e/ou disciplinar o comportamento dos indivíduos e de grupos de indivíduos. Neste contexto, toda norma é uma forma de bem social, uma vez que visa a um fim específico que beneficia tanto o agente quanto os seus interlocutores.

Quando se fala em teoria institucional, interpretação institucional ou análise institucional refere-se, essencialmente, à forma por meio da qual esses elementos são criados, disseminados, adotados, adaptados, reconstruídos, solidificados, enfim, como eles passam a fazer parte da vida de outras organizações e sociedade. Além disso, se procura compreender como caem em desuso e são substituídos por outros elementos.

Ainda que esses elementos a serem institucionalizados sejam criados pelas organizações, Tolbert e Zucker (1999) os consideram, em suas origens, casuais e fortuitos. Segundo essa interpretação, as organizações agem em meio a um universo de forças que obrigam mudanças em todos os seus aspectos, internos e externos. Por isso, há mudanças de origens econômicas, sociais, políticas, legais, tecnológicas, dentre inúmeras outras forças externas e internas, como por exemplo: mudanças de processos, produtos, procedimentos, rotinas, tarefas, sistemas de produção etc.

Tadeu, Parisi e Pereira (2016), mostram que essas forças são tantas físicas, tangíveis, quanto teóricas, substantivas, intangíveis. A teorização ou explicação acerca de uma proposição de novo processo de produção é considerada uma força, da mesma forma que os esforços de difusão e captura de novos adeptos para aquela proposição. Para os autores esses elementos não estão presentes apenas no início do processo global de institucionalização, mas também e principalmente no início, sedimentação, apogeu e substituição de cada uma das etapas. Em última instância, são essas forças que criam e recriam a institucionalização.

Para tanto, Berger e Luckmann (2008) consideram que o processo de institucionalização é a produção de tipificações, que é justamente aquilo que venceu o “jogo” de forças e que demonstrou ser o padrão mais adequado para ser utilizado naquela determinada situação.

Da mesma forma Tadeu, Parisi e Pereira (2016), Berger e Luckmann (2008) reconhecem que a dinâmica dessas forças é oriunda da interação entre os indivíduos, de maneira que a institucionalização é resultante da dinâmica social. À medida em que as interações ganham novos contornos, novos procedimentos são adotados, de forma que as etapas de institucionalização vão se sucedendo, umas às outras.

Nessa mesma linha de conclusão estudo de Vieira, Silva Júnior e Silva (2014) constatou, ao estudar a institucionalização da segurança, demonstrando que a institucionalização provou uma espécie de padronização nos comportamentos dos atores organizacionais como consequência de novas configurações culturais que substituíram as práticas antigas. Essa substituição foi possível porque os atores sociais consideraram os novos elementos suficientemente capazes de substituir os anteriores.

Resultados parecidos foram alcançados por Netto (2005), sobre a gestão do conhecimento em cinco empresas Reichen (2014), ao estudar a institucionalização de cursos de graduação em educação à distância. O que se pode apreender é que a institucionalização não pode e nem deve ser considerado um processo imediato que possa se articular e concretizar a curto prazo (CORREIA-LIMA et al, 2015) e, enquanto processo, é o resultado de longos períodos de negociação ou até mesmo batalhas de ideias, consequentemente, implica no reconhecimento da dimensão social do processo, de forma que as vontades individuais e aleatórias não influenciam sua materialização.

Quando a institucionalização se efetiva passa a servir de modelo de governança a partir de um nível de formalização de relações e normas com forte capacidade de influência em toda organização e por todas aquelas que buscam imitá-la. Aliás, é esse modelo que pode servir de base para novas relações inter organizacionais, o que gera e explica, por sua vez, os comportamentos similares (isomorfismos) de outras organizações, levando-os a intensificar a imitação.

Institucionalizar leva à redefinição de papéis (TEIXEIRA et al, 2007). E o desempenho, a eficácia dos resultados alcançados com os procedimentos institucionalizados, asseguram não apenas a manutenção das novas normas implantadas, mas principalmente, o seu intercâmbio. Ao se disseminar por toda a organização e organizações enlaçadas, os novos padrões tendem a ser considerados como legítimos e passam a orientar novos comportamentos, novas ações e procedimentos em outras unidades e subunidades organizacionais.

As instituições definem as relações e atividades dos homens e mulheres em sociedade (SANTOS, 2017). Para o mesmo autor as instituições são o pensamento materializado e praticado que, por sua vez, ajuda a constituir os costumes de um povo, de um universo organizacional. E como costume, possui também caráter normativo e objetivo, funcionando como uma forma de expectativa dos membros da comunidade acerca do comportamento esperado de cada ator que dela faz parte. Institucionalizar, portanto, é criar padrões, normas, regras para novas realidades, em substituição às regras antigas e comportamentos anteriores, que não funcionam mais nas novas realidades.

Se a institucionalização se completa, surgem os isomorfismos. Este fenômeno tem como principal característica o fato de que as organizações tendem a imitar umas às outras em busca de incorporação daqueles elementos que foram bem sucedidos no tratamento dos problemas e desafios que as antigas estruturas e procedimentos não conseguiram responder. Como consequência, as organizações se tornam parecidas em formatos estruturais e procedimentais.

O isomorfismo é consequência da institucionalização (RODRIGUES, 2016) e, ao mesmo tempo, demonstração de sua solidificação. De fato, esse é o resultado da institucionalização: a cópia dos modelos organizacionais entre si, o que lhes permite e garante legitimidade e visibilidade nos seus espaços de atuação e abrangência, chamados simplesmente de campo organizacional ou campo institucional. Assim, um campo organizacional é o grupo de organizações que passou a ter os mesmos formatos, a adotar os mesmos procedimentos e atitudes que configuram o isomorfismo.

### 3. METODOLOGIA

Esta pesquisa adotou características do método Levantamento, que se caracteriza pela busca de informações de uma determinada população com a finalidade de gerar explicações sobre determinado fato ou fenômeno do mundo. Pesquisas de levantamento são viáveis tanto para grandes quanto para pequenas populações, como é o caso deste estudo, por permitir que descobertas realizadas em uma amostra possam ser generalizadas. Além disso, geram respostas rápidas e precisas. Como foram operacionalizadas a partir de entrevistas semiestruturadas, permitiram aprofundamento suficiente para gerar explicações sólidas.

Foi uma investigação do tipo qualitativo. Estudos qualitativos lidam com fenômenos que não podem ser traduzidos em números, não podendo ser quantitativos. Quanto ao tempo, este estudo seguiu ao do tipo sincrônico, também chamado de transversal, porque pretendeu gerar explicações para os resultados da organização pesquisada em um determinado instante. A unidade de análise é individual. Os níveis de análise representam aquilo que será analisado (ALMEIDA, 2015; MATOS; MARTINS, 2016; CARRARA; ZILIO, 2015), seu objeto, neste caso, foi a percepção de cada membro dos dois grupos de respondentes (profissionais e apenados) com relação ao desempenho institucional da organização em análise. Finalmente, o nível de análise é grupal. Os níveis de análise representam a extensão e a profundidade da explicação a ser gerada pelo estudo (HARTMANN, 2017; LIRA; GOMES; CAVALCANTI, 2017).

#### 3.1 Sujeitos da pesquisa

Constituem a população desta investigação dois grupos de indivíduos. O primeiro os profissionais que trabalham diretamente com a educação dos indivíduos que cometeram algum tipo de delito ambiental; o segundo os próprios apenados, mais precisamente aqueles não reincidentes. Os primeiros serão selecionados com base em uma lista de profissionais obtidos junto à organização, a partir de uma relação de números aleatórios; os segundos, de maneira semelhante, serão escolhidos com o apoio de uma lista de apenados não reincidentes.

Serão escolhidos aleatoriamente cinco respondentes por grupo. Caso o indivíduo escolhido não quiser participar do estudo, outro será escolhido, de acordo com o mesmo procedimento utilizado. Cada respondente assinará um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), ainda que em nenhuma hipótese suas respostas sejam conhecidas e nem seja exigida a aprovação do projeto por conselhos de ética porque os sujeitos não poderão ser identificados (e identificá-los alteraria os resultados do estudo).

#### 3.2 Instrumento de coleta de dados

Os dados foram coletados com o auxílio de um roteiro de entrevista semiestruturada, que se caracteriza pelo fato do pesquisador saber exatamente o que quer saber, mas não saber, de antemão, com precisão, quais são as perguntas que fará a cada entrevistado (se soubesse, a entrevista seria estruturada, como as que se fazem com o uso de questionários). Como o pesquisador sabe onde quer chegar, ao longo do diálogo realiza diversas perguntas, em uma espécie de diálogo com o entrevistado, para que possa construir as respostas para cada aspecto da realidade a ser explicada (MORÉ, 2015; BARROS, 2011). Nesse trabalho, o roteiro de entrevista faz parte de um protocolo, onde constam as diretrizes tanto para a coleta quanto para registro, transcrição, análise e interpretação dos dados.

A entrevista foi feita com os apenados e com os profissionais da organização que atuam diretamente com a educação do apenado. As questões centrais que foram trabalhadas foram: a) saber quais os dois resultados mais significativos da organização, b) o que explica, quais as causas desses resultados significativos, c) como esses resultados significativos são trabalhados internamente e d) como esses resultados significativos são trabalhados externamente. A primeira questão permitirá identificar os resultados satisfatórios da organização, enquanto que a segunda identificará a forma como eles foram produzidos, suas causas (elementos do processo gerencial), que são justamente os possíveis arranjos institucionais. A terceira e quarta questões permitirão identificar em que estágio se encontra cada arranjo

institucional em seu processo de institucionalização. Além disso, serão coletadas as seguintes informações demográficas: Escolaridade, Delito cometido, Idade, Sexo, Profissão e Estado Civil.

### 3.3 Estratégia de coleta de dados

Os dados foram coletados de acordo com as orientações do protocolo de pesquisa. Primeiro foram elaboradas as duas listas de respondentes. Em seguida foi feito o primeiro contato para apresentar o convite para participar da pesquisa, momento em que foram fornecidas informações sobre o objetivo do estudo, os motivos da pesquisadora para realizar a pesquisa, a forma de participação, a autorização para gravar a entrevista, a necessidade de assinatura do TCLE e outras informações necessárias, finalizando com o agendamento para a entrevista. A segunda etapa foi a coleta propriamente dita.

### 3.4 Análise dos dados

Os dados, daqueles respondentes que permitiram a gravação, depois de coletados foram transcritos e depois digitados utilizando o processador de texto *Word*. Depois, com o auxílio de planilhas eletrônicas e as técnicas de análise de conteúdo, os dados foram organizados e geradas as matrizes explicativas para cada questão norteadora. Com base nas matrizes foram construídas as respostas para cada questão, sempre em conformidade com o marco teórico de referência.

As técnicas de análise de conteúdo permitiram que fossem identificadas palavras, frases e orações e sua consequente categorização e até mesmo quantificação. Com a análise de conteúdo identificaram-se palavras, frases, orações e outros recursos semânticos que indicaram: a) os resultados significativos, b) os arranjos institucionais e c) o estágio atual da institucionalização da instituição analisada.

## 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste item são apresentados alguns resultados da investigação, organizados da seguinte forma: primeiro é apresentado o princípio institucionalizador, que é o motivo que atrai os indivíduos e organizações para o projeto em análise; depois é mostrado o que mais chama a atenção nesse princípio; em seguida são apresentadas as causas visíveis do sucesso do mesmo princípio; em seguida a definição de sucesso do empreendimento e termina com a especificação do que está faltando para que o princípio institucionalizador alcance a última etapa do processo de institucionalização.

### 4.1 Princípio Institucionalizador

Como mostra o marco teórico deste estudo, o processo de institucionalização começa com alguma prática inovadora de alguma organização ou parte dela. Neste caso, a prática inovadora consistiu no tratamento pedagógico educacional, instrutivo, da legislação ambiental dos delitos ambientais praticados por determinados indivíduos. Assim, ao invés da mera aplicação das penas pecuniárias e restritivas de liberdade, as organizações parceiras optaram trabalhar na tentativa de modificar na educação ambiental desses indivíduos, agindo sobre a sua capacidade cognitiva. Ao compreender as leis, suas aplicações e suas consequências, os apenados não teriam mais motivos para deixar de agir em conformidade com elas, porque, ao respeitá-las, além de eliminarem completamente a possibilidade de consequências negativas, davam a si mesmos a oportunidade de inventar novas formas de ação que contemplassem o cumprimento das leis.

**Quadro 2. Motivo para participação**

Respondente	Motivo para participação no projeto
A	A motivação e o amor pelas causas ambientais que interferem na vida de todas as pessoas
B	O trabalho organizado em parcerias interinstitucionais
C	As oficinas pedagógicas para esclarecer melhor as pessoas sobre a lei

D	Organização pedagógica das oficinas
---	-------------------------------------

Fonte: dados coletados pelo protocolo de pesquisa.

Como já afirmado, as atividades praticadas procuraram atingir a capacidade cognitiva dos apenados de maneira que tivessem o entendimento pleno das normas e suas aplicações. E os impactos sobre os apenados foram surpreendentes: suas ações delituosas, se não foram completamente eliminadas, foram em grande parte arrefecidas, de maneira que dificilmente eles voltariam a cometer as mesmas infrações. E isso foi inovador e motivo fundamental para que o empreendimento começasse a ser difundido, falado e procurado tanto por outras instituições, no sentido de firmar parceria, quanto por apenados, primeiro por curiosidade e depois como participante, inclusive, como palestrantes. É assim que começa o processo de institucionalização (SOUZA, 2014; AIDAR, 2003; PATROCÍNIO; COHEN, 2016). Aqui, todo o processo gerencial foi o responsável pelo início da trajetória institucionalizador: planejamento, organização, direção e controle.

Nesta fase, a inovação (nova forma de tratamento do cometimento dos delitos e crimes ambientais) é produzida e os resultados positivos que ela traz chama a atenção, primeiro, da organização que inova e depois de outras organizações. Neste caso, tudo começou com a inovação da Vara de Meio Ambiente e Questões Agrárias; com o sucesso obtido, novas organizações foram mostrando interesses e esforços em torno da inovação. Essa agregação de esforços elevou ainda mais o sucesso da inovação e a fez conhecido por todo o campo institucional, reforçando a inovação e aperfeiçoando-a.

#### 4.2 Da objetificação à institucionalização

A fase de objetificação se caracteriza pela disseminação da prática inovadora por entre a organização que a promoveu, assim como nas organizações do campo institucional (PATROCÍNIO; COHEN, 2016; ALMEIDA; BORGES; AMÂNCIO-VIEIRA, 2017). Nesta etapa, os indivíduos e executivos das organizações do campo institucional experimentam e confirmam a inovação continuamente, o que reforça seus esforços e interesses pela sua expansão e generalização para outros setores organizacionais. Isso, na prática, é feito através da motivação que cada participante da inovação encontra para reforçar seus interesses e motivações, como mostram os relatos seguintes.

**Quadro 2. O que mais chamou a atenção no projeto**

Respondente	Motivo para participação no projeto
A	A motivação e o amor pelas causas ambientais que interferem na vida de todas as pessoas
B	O trabalho organizado em parcerias interinstitucionais
C	As oficinas pedagógicas para esclarecer melhor as pessoas sobre a lei
D	Organização pedagógica das oficinas

Fonte: dados coletados pelo protocolo de pesquisa.

Nota-se que as oficinas pedagógicas foram a grande inovação, o ponto de partida da formação deste campo institucional e também o ponto de convergência dos interesses das organizações parceiras, devido ao sucesso obtido na recuperação e na reincidência de crimes e delitos ambientais por parte dos apenados que delas participaram. Essa prática, talvez devido à sua simplicidade, tenha sido motivo de desconfiança por parte de alguns indivíduos-chave e de organizações com relação à sua eficácia para lidar com o maior problema decorrente dos crimes ambientais, isto é, a reincidência.

Esse fato, talvez tenha feito com que alguns indivíduos-chave tenham tido contato com a organização mais por curiosidade do que pela compreensão lógica do esquema: “conhecimento leva ao cumprimento da lei”. O fato é que maior parte dos representantes institucionais que tiveram contato com as oficinas e atestaram sua eficácia na recuperação de apenados se transformaram em seus defensores. Daí, levando a experiência para suas organizações, reforçando nelas o desejo de participar. E quanto mais



organizações se agregavam ao projeto, mais se intensificava a segunda etapa do processo de institucionalização, chamado objetificação, que é o estágio institucional em que essa prática inovadora se encontra hoje. Mas como ela foi construída?

### 4.3 Institucionalização e Processo Gerencial

O quadro 3 apresenta os dados obtidos na questão que procurou saber quais foram as causas do sucesso do ECAM. É conhecendo a(s) causa(s) que se tem ideia de como o processo gerencial forjou os resultados obtidos, em relação de causa-efeito, ou seja, o sucesso do projeto em recuperar apenas de crimes e delitos ambientais. Esse esforço poderia ser assim sintetizado: primeiro, a determinação do escopo do projeto, onde foi definido o objetivo a ser alcançado (traduzido na recuperação dos apenas) e a estratégia a ser adotada, que é a maneira através da qual a recuperação seria produzida, isto é, a prática de oficinas pedagógicas.

**Quadro 3. Causas do sucesso do ECAM**

Respondentes	Causas do sucesso
A	Esforço nas oficinas de evitar a reincidência através do conhecimento
B	O tempo de funcionamento do projeto Competência dos profissionais que participam do projeto
C	O aprendizado adquirido com as oficinas pedagógicas: ele é um sucesso do projeto
D	As oficinas Pedagógicas

Fonte: dados coletados pelo protocolo de pesquisa.

Os dados mostram que o processo de institucionalização foi em decorrência da aplicação bem sucedida de cada etapa do processo gerencial. A longevidade do projeto denota um esforço de construção de um futuro de longo prazo, que configura todos os planos estratégicos. De fato, são os objetivos de longo prazo que determinam o que se deve fazer em curto prazo. Todos os desdobramentos praticados representam a aplicação satisfatória de cada etapa do processo de gerenciamento.

### 4.4 A caminho da institucionalização

A institucionalização é um processo composto por uma sequência lógica de etapas, que começa na fase de habitualização, passa pela etapa de objetificação e termina na institucionalização (SCARPIN; KREUTZBERG; BECK, 2013; SOUZA, 2014; ALMEIDA; BORGES; AMÂNCIO-VIEIRA, 2017). Dessa forma, como já mostrado, o projeto do ECAM, mais especificamente as oficinas pedagógicas como estratégia de recuperação de apenas, já iniciou o seu processo de institucionalização, encontrando-se, atualmente, entre a fase de objetificação e institucionalização. Esta última, se caracteriza pela aplicação de seus arranjos institucionais por longo período, por várias organizações e áreas geográficas. A longevidade, portanto, é uma característica da terceira fase, assim como o é a sua expansão para outras áreas de abrangência, o que ainda não aconteceu com o projeto do ECAM.

**Quadro 4. Sucesso na recuperação dos apenas ambientais**

Respondente	O que é sucesso
A	A longevidade do projeto
B	A estrutura e a organização através da WEMAQA
C	As orientações desenvolvidas e as oportunidades de crescer profissional e pessoalmente.
D	Pelo comprometimento dos profissionais.

Fonte: dados coletados pelo protocolo de pesquisa

Os respondentes desta investigação consideram que o projeto e a experiência do ECAM têm todos os requisitos necessários para ser espalhado para outras realidades além da área geográfica de Manaus. E isso já faz parte da intenção de parte considerável dos atores-chave do projeto; mas ainda não sabem como e nem quando isso irá se concretizar. Mas o que está faltando para que isso aconteça?

#### 4.5 O que falta para completar a institucionalização

O quadro 5 sintetiza as respostas obtidas para a questão que procurou saber o que estava faltando para que o projeto do ECAM consolidasse a terceira etapa do processo de institucionalização. Nota-se que há unanimidade acerca da possibilidade de replicação do projeto para outras áreas geográficas, de maneira que sua expansão dependeria mais da vontade individual e institucional do que de outros fatores, como a própria carência de recursos, geralmente fator mais apontado como principal dificuldade para implementação de projetos inovadores.

**Quadro 5. Possibilidade de replicação do projeto em outros municípios**

Respondente	Possibilidade de replicação
A	Sim. Depende do comprometimento das pessoas e amor à causa
B	Sim. Devido à falta de conhecimento nos Municípios
C	Sim. Para que seja amenizado o impacto da cultura sobre o ambiente
D	Sim. Desde que com o apoio das instituições

Fonte: dados coletados pelo protocolo de pesquisa

Os dados nos permitem afirmar que a terceira e última etapa do processo de institucionalização do projeto do ECAM, é uma necessidade que já está em processo de idealização, etapa necessária para que comece o planejamento de sua implementação. Isso significa que a exigência de expansão da experiência bem sucedida da prática inovadora para outras áreas geográficas (a outra é a longevidade do projeto) já começa a ser pensada, de maneira que começa a se tornar possível a finalização da institucionalização. Para esses respondentes, basta a vontade dos indivíduos e das instituições das regiões que queiram replicar a experiência. Para isso, contudo, é necessário que aprendam a elaborar e implementar o processo gerencial de forma satisfatória, como fizeram os indivíduos e instituições que criaram essa prática inovadora na região de Manaus.

### 5. CONCLUSÃO

O estudo mostrou que o projeto no ECAM encontra-se na fase de transição da etapa de objetificação para a de institucionalização. Isso significa que contém todas as exigências para categorização da segunda etapa (objetificação), que são a disseminação da prática inovadora e alcance do consenso por parte das instituições parceiras, e já adentrou a terceira e última etapa (institucionalização), cumprindo a exigência da longevidade (a outra é a expansão para outras áreas geográficas). A disseminação da prática para outras realidades já faz parte da vontade dos pioneiros do projeto, mas ainda não se tem um cronograma definido de implantação.

Antes que a institucionalização se torne real, é necessário que a prática do processo gerencial para esse tipo específico de empreendimento seja iniciado com o planejamento do objetivo a ser alcançado, assim como a estratégia mais adequada para tal. Além disso, recursos são necessários, uma vez que todo resultado pretendido consome recursos, que configura a segunda etapa do processo gerencial, que é a garantia dos meios para que o sucesso seja alcançado. Além disso, é preciso um sistema de direção que motive os indivíduos e instituições a se manterem firmes no projeto, a partir de um esquema de liderança, motivação e comunicação, que caracteriza a terceira etapa do processo de gerenciamento, e que termina com a elaboração de um plano de controle dos resultados e desempenho passível de evitar que o projeto se afaste de seus objetivos.

Foi isso o que aconteceu com a experiência inovadora do projeto no ECAM em Manaus e que o tornou referência para as instituições locais em termos de recuperação de apenados de delitos e crimes ambientais, uma vez que, as oficinas pedagógicas praticadas pelo projeto levam, efetivamente a não reincidência nos delitos e crimes. Este fato vai ao encontro do objetivo pretendido por todo o sistema judiciário, isto é, a ressocialização de todo e qualquer indivíduo que de alguma forma, transgrediu algum aspecto da legislação. Assim, o trabalho mostrou que o ECAM conseguiu realizar o que é buscado por todos os âmbitos de justiça, da penal à cível, da tributária à constitucional.

O estudo sobre os processos de institucionalização também serve para averiguar se é possível que a experiência de um campo (neste caso, a justiça ambiental) possa ser replicada em outras áreas (a penal e a tributária, por exemplo). Se as oficinas pedagógicas, que recuperam apenados ambientais, funcionarem em apenados penais, por exemplo, o campo institucional delas se amplia. Mas, para que isso aconteça, primeiro é necessário que haja a ampliação territorial da experiência no próprio campo institucional ambiental, ou seja, para que haja a expansão do campo institucional ambiental para o legal (entendido o termo legal como a totalidade de todos os subsistemas legais, tais como penal, constitucional, previdenciário etc.) é necessário que haja a ampliação dentro de todo campo ambiental. Dessa forma, é a partir da institucionalização de uma parte do campo legal (o ambiental), que todos os outros âmbitos legais podem ser receber essa mesma institucionalização.

Por fim, o estudo mostrou que as práticas das oficinas pedagógicas possam representar, se não a solução, uma ferramenta importante para recuperar indivíduos, senão a própria solução, para a ressocialização daqueles que, por algum motivo, se colocaram à margem das leis. A experiência do ECAM e o sucesso que obteve não foi resultado do acaso, mas de ações conscientes e devidamente sustentadas em cada fase do processo gerencial. Se elas podem ser replicadas em outras realidades e áreas geográficas não se sabe ainda, mas se isso acontecer, resultará da aplicação correta do processo gerencial, ou seja: planejamento, organização, direção e controle.

## REFERÊNCIAS

- AIDAR, M. M. **A institucionalização da gestão e do desempenho organizacional por meio do prêmio nacional da qualidade**. Tese. 2003. 264 p. Escola de Administração de Empresa de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo.
- ALMEIDA, G. M. A.; BORGES, R. J. AMÂNCIO-VIEIRA, S. F. Processo de institucionalização da pesquisa com pinhão-manso: um estudo na Embrapa-DF. In: **Revista Eletrônica de Administração e Turismo**, v. 10, n. 5, p. 1245-1266, jan.-jun. 2017.
- ALMEIDA, M. I. S. A bacia hidrográfica como unidade fundamental de análise da paisagem: a bacia do Pacuí e a sua relação com a bacia do São Francisco. In: **Revista Cerrados**, Montes Claros, v. 13, n. 1, p. 95-110, dez. 2015.
- BARROS, N. F. A entrevista semiestruturada na pesquisa sobre a elite banqueira brasileira: notas de um diário de campo. In: **Revista Eletrônica de Ciência Política**, v. 2, n. 1, p. 125-137, 2011.
- BERGER, P.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**. 28. ed. Petrópolis: Vozes, 2008.
- CARRARA, K.; ZILIO, D. Análise comportamental da cultura: contingência ou metacontingência como unidade de análise? In: **Revista Brasileira de Ciência do Comportamento**, v. 11, n. 2, p. 135-146, 2015.
- CORREIA-LIMA, B. C.; CABRAL, A. C. A.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; PESSOA, M. N. M.; SANTOS, S. M. O processo de institucionalização de um campo cultural sem a dependência de macroatores: o campo do humor no Ceará. In: **Revista Alcance**, v. 22, n. 1, p. 55-79, ene.-mar. 2015.
- HARTMANN, F. G. H. Pesquisa contábil: entre a ciência natural e a prática. In: **Revista de Contabilidade e Finanças – USP**, São Paulo, v. 28, n. 73, p. 6-10, jan.-abr. 2017.
- LIRA, A. C. Q.; GOMES, M. L. B.; CAVALCANTI, V. Y. S. L. Modelo de alinhamento estratégico de produção – MAP: contribuição teórica para a área de estratégia de produção. **Production**, v. 25, n. 2, p. 416-427, abr.-jun. 2015.

- MATOS, S. A.; MARTINS, C. M. C. Aninhamento como unidade de análise de fóruns de discussão: análise da abordagem ciência, tecnologia e sociedade. In: **Anais...** Simpósio Internacional de Educação à Distância (SIED), São Carlos, 8 a 27 setembro 2016.
- MORÉ, C. L. O. O. A “entrevista em profundidade” ou “semiestruturada” no contexto da saúde: dilemas epistemológicos e desafios de sua construção e aplicação. In: **Anais...** 4º Congresso Iberoamericano em Investigação Qualitativa. 6º Simpósio Internacional de Educação e Comunicação, Aracaju, p. 126-131, v. 3, 5 a 7 agosto 2015.
- NASCIMENTO-E-SILVA, D. **Gestão de organizações de ciência e tecnologia**: microensaios sobre a prática do processo gerencial. Saarbrücken: Novas Edições Acadêmicas, 2016.
- NASCIMENTO-E-SILVA, D. **Gestão de organizações de ciência e tecnologia**: ferramentas e procedimentos básicos. Saarbrücken: Novas Edições Acadêmicas, 2017.
- NASCIMENTO-E-SILVA, D.; SIMÕES, C. S.; SOARES, M. L.; PEREIRA, A. M. A. Proposição de uma sistemática de avaliação de aprendizagem na formação de administradores com base no processo gerencial. **Revista de Administração da UFSM**, Santa Maria, v. 6, n. 4, p. 640-657, dez. 2013.
- NETTO, J. P. S. **Institucionalização da gestão do conhecimento nas empresas**: estudos de casos múltiplos. Tese. Doutorado em Administração. 2005. 256 p. Universidade de São Paulo, São Paulo.
- PATROCÍNIO, B. A.; COHEN, M. A institucionalização da responsabilidade social corporativa na indústria farmacêutica: três estudos de caso. **Organizações e Sustentabilidade**, Londrina, v. 4, n. 1, p. 49-83, jan./jun. 2016.
- REICHEN, M. M. **Institucionalização dos cursos de graduação na modalidade a distância**: políticas públicas federais e suas aplicações em uma universidade pública no estado do Paraná. Dissertação. Mestrado em Educação. 2014. 102 p. Universidade Federal do Paraná, Curitiba.
- RODRIGUES, S. R. **Adoção e implementação de centro de serviços compartilhados sob a ótica da teoria institucional**: o caso de um grupo de serviços de tecnologia da informação. Dissertação. Mestrado em Ciências Contábeis. 2016. 98 p. Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo.
- SANTOS, K. P. **Processo de institucionalização no sistema informacional de custos e tratamento de desperdício em uma entidade hospitalar**. Dissertação. Mestrado em Contabilidade. 2017. 120 p. Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Cascavel.
- SCARPIN, J. E.; KREUTZBERG, F.; BECK, F. Processo de mudança de um sistema de informação na controladoria: um estudo de caso sob o enfoque da velha teoria institucional. In: **RIGC**, v. 1, n. 22, p. 1-21, jul.-dic. 2013.
- SCOTT, W. R. Institutional theory: contributing to a theoretical research program. In: SMITH, K. G.; HITT, M. A. (Orgs.) **Great minds in management: the process of theory development**. 6. Ed. Oxford: Oxford University Press, 2005.
- SCOTT, W. R. **Institutions and organizations**. New Jersey: Sage, 1995.
- SOUZA, F. E. A. **A comparabilidade das escolhas contábeis na mensuração subsequente de ativos imobilizados, de ativos intangíveis e de propriedades para investimento**. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis). Uberlândia, MG: Universidade Federal de Uberlândia, 2014.
- TADEU RUSSO, P.; PARISI, C.; PEREIRA, C. A. Evidências das forças causais críticas dos processos de institucionalização e desinstitucionalização em artefatos da contabilidade gerencial. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 13, n. 30, p. 3-33, sep.-dic. 2016.
- TEIXEIRA, J. C. et.; al. O processo de institucionalização da atividade de auditoria da controladoria geral do município de Fortaleza: uma análise incipiente sob o enfoque da teoria institucional. In: **Anais...** XXXI Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, Rio de Janeiro, 22 a 26 set. 2007.
- TOLBERT, P. S.; ZUCKER, L. A institucionalização da teoria institucional. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1999, v. 1.

---

VIEIRA, M. A.; SILVA JÚNIOR, A.; SILVA, P. O. M. Influências das políticas e práticas de gestão de pessoas na institucionalização da cultura de segurança. In: **Production**, v. 24, n. 1, p. 200-211, jan./mar. 2014. doi: <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-65132013005000022>.

## AGRADECIMENTOS

Ao Programa de Pós-Graduação de Mestrado Profissional em Ciências e Meio Ambiente (PGCMA) do Instituto de Ciências Naturais da Universidade Federal do Pará (UFPA) e ao Instituto de Tecnologia e Educação Galileo da Amazônia (ITEGAM) pelo apoio a pesquisa.

## RESUMO

**Contexto:** A busca para a contenção do avanço contínuo da criminalidade em todas as esferas da vida humana associada tem forçado as organizações a criar novas formas de atuação. A realidade brasileira, por exemplo, carece de exemplos que representem uma esperança neste sentido. Em Manaus, o pioneirismo do Espaço da Cidadania Ambiental (ECAM) na recuperação de apenados infratores ambientais pode se transformar na oportunidade de experimentação de novas formas de atuação da justiça brasileira. **Objetivo:** Este estudo teve como objetivo analisar se a experiência do ECAM pode ser considerada início do processo de institucionalização, servindo de exemplo para outras áreas geográficas, ampliando o chamado campo institucional. **Método:** O método utilizado consistiu na escolha dos sujeitos conhecedores do projeto, feita de forma intencional, cujos dados foram coletados com o auxílio de um roteiro de entrevista semiestruturada, operacionalizada de acordo com um protocolo de investigação anteriormente elaborado, que previa o uso da análise de conteúdo como recurso de análise e interpretação dos resultados. **Resultados:** Os achados mostraram que a) as oficinas pedagógicas são a inovação do ECAM, constituídas no princípio institucionalizador, b) o projeto encontra-se na fase de transição da etapa de habitualização para a institucionalização, c) em que o processo gerencial é aplicado como forma de produzir o sucesso do projeto, d) que a longevidade dos resultados bem sucedidos caracteriza o início da etapa de institucionalização e a replicação para outras áreas geográficas é o que está faltando para completar o processo de institucionalização. **Conclusão:** As conclusões mostram que o projeto analisado pode se configurar como exemplo a ser seguido para a recuperação de apenados, representando, portanto, um campo institucional.

**PALAVRAS-CHAVE:** Institucionalização, Teoria institucional, Processo Gerencial, ECAM