

capítulo 12

Teoria organizacional

VISÃO GERAL

Este capítulo avalia criticamente as principais teorias organizacionais contemporâneas. As teorias de ecologia populacional, dependência de recursos, custo das transações, contingência racional e institucional situam-se no núcleo das análises organizacionais contemporâneas. A apresentação tem por finalidade chegar à conclusão de que as teorias organizacionais precisam ser adotadas em combinação. Organizações são fenômenos complexos — as explicações teóricas precisam ser adequadas para explicar essa complexidade e uma abordagem voltada à combinação prova, cada vez mais, ser a mais adequada.

O objetivo deste capítulo é examinar as teorias contemporâneas sobre organizações. As diversas teorias a ser examinadas nos permitem ver e compreender as diferentes facetas das organizações. A intenção não é defender a superioridade de uma teoria específica, mas argumentar que a integração teórica é necessária para a plena compreensão dos processos organizacionais (ver Budros, 1992). Existem vários debates interessantes em torno de algumas das teorias a ser consideradas e, neste capítulo, tentamos compreender esses debates empreendidos pelos incansáveis defensores dos paradigmas envolvidos (Aldrich, 1988).

Nas seções que se seguem, examinamos cinco escolas de pensamento alternativas a respeito de organizações. Elas podem ser denominadas teorias, modelos ou perspectivas, dependendo do

analista. Cada escola faz suas contribuições; nenhuma foi empiricamente verificada como sendo a *perfeita* explicação dos fenômenos organizacionais.

Antes de examinar as escolas alternativas, vamos deixar bem claro que a história da teoria organizacional não será incluída nesta análise. Pugh (1966) e Clegg e Dunkerley (1980) constituem fontes úteis para os interessados em conhecer as raízes históricas da teoria organizacional contemporânea.

O método adotado neste capítulo é o indutivo, que nos permite, portanto, aproveitar as pesquisas empíricas resumidas em capítulos anteriores. Realmente, as próprias teorias já foram identificadas e avaliadas criticamente em diversas análises anteriores.

As teorias a serem examinadas estão agrupadas de modo similar às opiniões e críticas da teoria organizacional feitas por Pfeffer (1982, 1987) e Donaldson (1995). Nosso foco é o nível organizacional da análise. Pfeffer baseia sua análise das teorias organizacionais nas perspectivas de ação tomadas. Uma de tais perspectivas encara as ações organizacionais como limitadas e controladas externamente e, portanto, levaremos em conta os modelos de ecologia populacional e da dependência de recursos de modo idêntico ao considerado por Pfeffer. Quase no extremo oposto, encontram-se os modelos de ação organizacional que encaram tais ações como propositais e racionais, com ênfase na direção das metas. Incluído nessa categoria, encontra-se o modelo de contingência racional, que inclui o viés marxista ou de classe ao modelo tradicional e o modelo custo das transações desenvolvido a partir da economia. Uma perspectiva final a respeito da ação encara as organizações como baseadas nas idéias contidas na área de uma organização ou se originando dos valores dos atores organizacionais. Essa é a abordagem institucional das organizações.

MODELO DA ECOLOGIA POPULACIONAL

O modelo da ecologia populacional está associado aos trabalhos de Aldrich e Pfeffer (1976), Hannan e Freeman (1977b, 1989), Aldrich (1979), Kasarda e Bidwell (1984), Bidwell e Kasarda (1985), McKelvey (1982), McKelvey e Aldrich (1983), Carroll (1988), Carroll e Hannan (1989), Baum e Singh (1994) e Baum (1996). Essa abordagem “assume que os fatores ambientais selecionam as características organizacionais que melhor se adaptam ao ambiente (Aldrich e Pfeffer, 1976: 79).

O método da ecologia populacional (algumas vezes conhecido como modelo de seleção natural) representou uma orientação importante em nossa consideração da mudança e transformação organizacional. De acordo com Aldrich e Pfeffer, o modelo difere da análise de evolução sistêmica de Campbell (1969), pois não é feita nenhuma suposição sobre o progresso. O modelo de seleção natural não supõe que mudanças sejam necessárias para se conseguirem organizações mais complexas ou melhores. A direção da mudança nas organizações é simplesmente orientada a uma melhor adaptação com o ambiente.

De acordo com Aldrich e Pfeffer, o modelo de ecologia populacional não lida com unidades organizacionais específicas, mas se preocupa com formas ou membros das organizações. Formas organizacionais que mas a adequação apropriada ao ambiente são selecionadas de preferência àquelas que não se enquadram ou o fazem de modo menos apropriado.

Seguindo a teoria de Campbell, Aldrich e Pfeffer indicam a existência de três estágios no modelo de seleção natural. No primeiro, as variações ocorrem nas formas organizacionais. Elas podem ser planejadas ou não. Alcança-se o segundo estágio, o de seleção, após as variações terem ocorrido. A analogia, nesse caso, é com a evolução orgânica, na qual algumas mutações dão certo e outras não. O estágio final é o de retenção. As formas selecionadas são 'preservadas, duplicadas ou reproduzidas' (p. 81). A retenção é obtida, na situação contemporânea, por meio de instrumentos como escolas de administração de empresas que treinam os futuros gerentes e executivos organizacionais (Aldrich, 1979). O treinamento contém lições aprendidas de formas organizacionais que foram bem-sucedidas ou selecionadas. Estudos de acordo com o padrão de ecologia populacional também têm focalizado o início (a fundação) organizacional e a mortalidade ou o desaparecimento organizacional.

Formas organizacionais preenchem nichos no ambiente. Nichos são "combinações distintas de recursos e outras limitações suficientes para apoiar uma forma organizacional" (Aldrich, 1979: 28). A noção de nichos permite a possibilidade fascinante de que existam nichos não-preenchidos 'lá fora', apenas esperando pela forma organizacional certa. Aldrich (p. 112) sugere que os *video games* e as calculadoras eletrônicas de bolso são exemplos de nichos não-preenchidos sendo preenchidos, porém esses são exemplos inadequados, porque não são formas organizacionais, mas simplesmente produtos de consumo. Um exemplo melhor de um nicho anteriormente não-preenchido mas agora preenchido é o conglomerado de corporações, no qual conjuntos de indústrias não-relacionadas são agrupados sob um único controle acionário. Essa nova forma de organização foi selecionada pelo ambiente como apropriada, mas encontra-se presentemente em declínio (Davis, Diekmann e Tinsley, 1994). Um outro exemplo de um nicho agora preenchido é a forma de organização do restaurante *fast-food*.

Pesquisas sobre nichos (Carroll, 1985; Freeman e Hannan, 1983) demonstraram que nichos limitados tendem a apoiar organizações especializadas, ao passo que nichos mais amplos apóiam organizações de cunho mais geral. Nas pesquisas de Carroll, por exemplo, ele descobriu que nichos limitados em grupos étnicos, bairros e grupos religiosos e profissionais ofereciam apoio a jornais especializados. As pesquisas de Freeman e Hannan incluíram restaurantes e obtiveram resultados bem semelhantes.

Aldrich e Pfeffer identificam alguns problemas no modelo de ecologia populacional. As fontes das variações originais não se encontram especificadas. Processos gerenciais no âmbito das organizações são desprezados. Tendo em vista que as formas organizacionais bem-sucedidas sobreviverão a longo prazo, os processos pelos quais se consegue a adequação entre a organização e o ambiente são desprezados. O modelo também tem o problema de ser análogo às teorias econômicas que assumem a concorrência perfeita, que raramente existe.

Van de Ven (1979:323) faz algumas críticas adicionais a esse modelo. Ele sugere que a noção de 'adequação' entre o ambiente e as organizações não está clara. De acordo com Van de Ven, os ecologistas populacionais parecem empregar a adequação como

"[...] um axioma inquestionável ou uma generalização indutiva em um modelo causal, o qual afirma que o ambiente organizacional determina a estrutura porque as organizações eficazes ou sobreviventes adotam estruturas que se enquadram em seus nichos ambientais relativamente melhor do que aquelas que não sobrevivem. Para evitar redundância, a proposição reduz implicitamente a hipótese de que a sobrevivência ou eficácia organizacional modera o relacionamento entre ambiente e estrutura".

Isso é interessante, porque a eficácia é pouco mencionada nas iniciativas para criar o modelo de ecologia populacional. Van de Ven prossegue e critica o modelo de ecologia populacional, por se apoiar muito intensamente em analogias com sistemas biológicos. A analogia biológica não possui base factual, pois não lida com decisões e motivos humanos. Problemas éticos são desprezados, e todo o processo é visto como inevitável.

Young (1988, 1989) também criticou severamente o modelo de ecologia populacional, especificamente a forma apresentada por Hannan e Freeman, por causa de sua dependência da teoria biológica. Freeman e Hannan (1989) acreditam que o modelo de ecologia populacional é bem adequado para considerar organizações como sistemas complexos com flexibilidade limitada, porém Young argumenta que o método pode ser apropriado somente para um conjunto limitado de fenômenos organizacionais. Van de Ven também critica o modelo por causa da minimização das escolhas estratégicas feita em nome das organizações. As variações nas formas pelas quais isso ocorre têm uma fonte, e, de acordo com Van de Ven, a fonte são as escolhas estratégicas feitas dentro das organizações. A idéia de escolha estratégica será incorporada posteriormente à análise presente.

Existe um outro aspecto da escolha que não é considerado no modelo de ecologia populacional. Alguns órgãos federais foram criados como último recurso para resolver as dificuldades socioeconômicas ou tecnológicas. Esses órgãos, evidentemente, ocupam um nicho, porém ele é definido por decisores oficiais (Grafton, 1975).

Existe um aspecto problemático adicional no modelo de ecologia populacional. Organizações não são massas inertes, muito embora, às vezes, pareçam sê-lo. Mesmo organizações aparentemente inertes exercem um impacto devido à sua própria inércia, porém esse não é o ponto. O ponto é que as organizações agem. Elas transformam insumos em produtos, os quais exercem um impacto na sociedade. Pessoas, grupos e outras organizações respondem aos resultados da organização. Somos prejudicados e beneficiados pelos resultados organizacionais. Nesse sentido, somos o ambiente das organizações. Portanto, se reagirmos às organizações mediante apoio ou oposição e se tivermos poder ou pudermos influenciar aqueles que o detêm, o ambiente será receptivo às organizações. O modelo de ecologia populacional tende a retratar um ambiente não tão formado por atores humanos, mas, preferentemente, como uma condição sem sentimentos e preocupações, na qual as organizações precisam operar. O modelo afasta as variáveis de poder, conflito, rompimento e classe social da análise dos processos sociais (Perrow, 1979: 243).

A antologia de Carroll (1988) inclui diversos estudos que lidam efetivamente com as forças institucionais, culturais e políticas, sugerindo que os especialistas em ecologia populacional estão acatando as críticas. A própria pesquisa de Hannan e Carroll (1992) inclui a legitimação, que é uma consideração importante na teoria institucional, como uma variável importante. Os especialistas em ecologia populacional respondem, desse modo, a algumas críticas de seu modelo.

Essas críticas ao modelo de ecologia populacional não pretendem sugerir que ele não tem utilidade. O modelo tem utilidade, principalmente, em duas áreas. Na condição de um tipo de 'teste definitivo' da eficácia, a sobrevivência é uma indicação positiva, e a morte organizacional, uma indicação negativa. O modelo de seleção natural pode, portanto, fornecer uma perspectiva histórica que outros métodos não podem. Ele, no entanto, não opera bem nas grandes organizações públicas e privadas contemporâneas, que têm praticamente garantida a sobrevivência por um curto período ou mesmo um período médio de tempo (Aldrich e Pfeffer, 1976: 88). O modelo

de seleção natural também é útil como um conceito que sensibiliza para a importância dos fatores ambientais. Se uma forma organizacional estiver em um período de crescimento ou declínio por causa de um nicho em expansão ou de um nicho em retração, qualquer modelo precisará levar isso em consideração. A tecnologia médica em países desenvolvidos permite, agora, que muitas pessoas vivam por longos anos, apesar de todas as doenças que as afligem. A forma organizacional dos hospitais é pouco apropriada para indivíduos idosos e de saúde frágil que não estejam passando por uma situação de emergência médica. A forma organizacional do asilo parece estar ocupando o nicho que foi criado. Avaliações dos asilos terão de levar em consideração a sobrevivência e o potencial de crescimento.

Os teóricos do modelo de ecologia populacional são muito cuidadosos ao observar que seu método se preocupa com populações organizacionais, em vez de individuais. Infelizmente, muitos dos exemplos fornecidos pelos teóricos em apoio da abordagem de ecologia populacional tendem a focalizar as organizações individuais. Parte da dificuldade tem sido semântica e parte devida à especificação insuficiente do nível de análise adotado. Carroll (1984a) proporcionou um conjunto útil de distinções entre níveis de análises. Ele observa que o nível organizacional pode ser usado ao se fazer referência aos processos de ciclo de vida entre as organizações. Ao nível da ecologia populacional, o crescimento e o declínio de um grande número de organizações pode ser identificado. Finalmente, existe o nível de ecologia da comunidade, no qual podem ser examinados os membros das organizações que existem juntas no interior da mesma região. De acordo com Astley (1985), a perspectiva de ecologia da comunidade permite um exame das similaridades no âmbito de um conjunto de organizações e também análises das diferenças entre as populações. Astley acredita que uma perspectiva de ecologia da comunidade possui espaço para permitir que fatores como oportunismo e escolha sejam incluídos nas análises organizacionais.

MODELO DA DEPENDÊNCIA DE RECURSOS

O modelo de ecologia populacional minimiza o papel dos atores organizacionais na determinação do destino das organizações. Um modelo alternativo, o da dependência de recursos, traz de volta a consideração das decisões e ações organizacionais (Aldrich e Pfeffer, 1976; Pfeffer e Salancik, 1978). A discussão que se segue baseia-se, em grande parte, na análise de Aldrich e Pfeffer, com alguns acréscimos e extensões.

O modelo de dependência de recursos possui vínculos fortes com o modelo de economia política das organizações (Benson, 1975; Wamley e Zald, 1973) e a abordagem da troca de dependência (Hasenfeld, 1972; Jacobs, 1974). A premissa básica do modelo de dependência de recursos é que as decisões são tomadas no interior das organizações. Essas decisões são tomadas no âmbito do contexto político interno da organização. As decisões lidam com condições ambientais defrontadas pela organização (Schreyogg, 1980). Um outro aspecto importante do modelo é que as organizações tentam relacionar-se ativamente com o ambiente. Elas tentarão manipular o ambiente em seu próprio benefício. Em vez de serem receptoras passivas das forças ambientais, conforme implica o modelo de ecologia populacional, organizações tomarão decisões estratégicas a respeito da adaptação ao ambiente. O papel dos dirigentes é vital nesse processo. A análise anterior dos RIOs se baseia, em grande parte, na teoria de dependência de recursos.

O modelo da dependência de recursos inicia com o pressuposto de que nenhuma organização é capaz de gerar todos os diversos recursos de que necessita. De modo similar, nem toda atividade possível pode ser desempenhada dentro de uma organização a fim de torná-la indepen-

dente. Ambas as condições significam que as organizações precisam depender do ambiente para obter recursos. Mesmo organizações aparentemente auto-sustentáveis, como mosteiros isolados, precisam recrutar novos membros, ou cessarão de existir. Os recursos necessários podem ser sob a forma de matérias-primas, fundos, pessoal ou operações de serviços e de produção, que a organização não pode produzir ou não o faz isoladamente. Recursos incluiriam inovações tecnológicas (Marple, 1982). As fontes de recursos no ambiente são outras organizações, com exceção das indústrias agrícolas e extrativas, dotadas do potencial de possuir a base física, constituída pelas matérias-primas. Mesmo essas organizações dependem de outras para outros recursos. O fato de que recursos são obtidos de outras organizações significa que o modelo de dependência de recursos pode ser considerado interorganizacional.

Em função de o modelo da dependência de recursos representar a organização como um participante ativo em seu relacionamento com o ambiente, ele também inclui a idéia de que os administradores de organizações “gerenciam seus ambientes de modo idêntico às suas organizações, e a primeira atividade pode ser tão importante, ou até mais importante, do que a segunda” (Aldrich e Pfeffer, 1976: 83). Esse é o nível institucional de operações, no qual a organização se encontra unida à estrutura social por meio de seus executivos graduados (Parsons, 1960).

Um elemento básico do modelo de dependência de recursos é a escolha estratégica (Chandler, 1962; Child, 1972). Esse conceito implica que uma decisão é tomada entre um conjunto de alternativas, tendo em vista a estratégia que a organização empregará em suas relações com o ambiente. A premissa é de que o ambiente não força a organização a uma situação na qual nenhuma escolha é possível. A organização se defronta com um conjunto de alternativas possíveis ao se relacionar com o ambiente. Aldrich e Pfeffer observam que os critérios pelos quais as escolhas são feitas e pelos quais as estruturas são determinadas são ambos importantes e problemáticos. Não existe somente uma estrutura ou uma linha de ação ótima.

O modelo de dependência de recursos enfatiza a importância dos arranjos de poder internos na determinação das escolhas feitas. Os acertos de poder interno e as demandas dos grupos externos são fundamentais para a decisão. O modelo da dependência de recursos não inclui a idéia de metas como parte do processo de tomada de decisões.

O modelo da dependência de recursos sugere que as organizações são, ou tentam ser, ativas na influência de seu ambiente. Isso contribui para a variação entre organizações, pois variações são resultado de reações conscientes e planejadas às contingências ambientais. Organizações tentam absorver a interdependência e a incerteza, seja de um modo completo, como por meio de fusões (Pfeffer, 1972b), ou parcial, por meio da cooperação (Allen, 1974; Pfeffer, 1972a) ou da movimentação de pessoal entre organizações (Aldrich e Pfeffer, 1976:87; Pfeffer e Leblebici, 1973). Os conglomerados empresariais constituem um exemplo marcante da variação na forma organizacional resultante de escolha estratégica. Também é marcante que a forma de conglomerado tenha desaparecido ou diminuído em número recentemente.

O modelo de dependência de recursos lida com o processo de seleção, que era fundamental para o modelo de ecologia populacional. Em vez de encarar a seleção unicamente do ponto de vista de o ambiente selecionar formas organizacionais apropriadas, o modelo de dependência de recursos considera os meios pelos quais as organizações interagem com seus ambientes a fim de assegurar sua sobrevivência e progresso. O ambiente, no entanto, ainda permanece o fator principal. Aldrich e Pfeffer (1976:89) argumentam que o ambiente contém muitas das limita-

ções, incertezas e contingências enfrentadas pelas organizações. Unidades organizacionais que têm capacidade para lidar com limitações, incertezas e contingências são aquelas que detêm o maior poder no âmbito da organização (Hickson *et al.*, 1971). A distribuição de poder no âmbito da organização é crítica para a determinação da natureza das escolhas feitas, unindo, desse modo, o ambiente às escolhas feitas por meio do processo de poder que opera no interior da organização. A ênfase no poder no interior da organização é necessária, pois as decisões são tomadas em um contexto político. O modelo da dependência de recursos enfatiza os diferenciais de poder entre as unidades e tende a desprezar as diferenças do poder hierárquico. Essas diferenças precisam ser consideradas em toda análise de escolha estratégica, pois elas podem prevalecer sobre as lutas de poder entre as unidades. É bem possível que acontecimentos relacionados ao poder entre as unidades, como entre os departamentos de marketing e de produção, exerçam um papel importante na determinação de quem avança na hierarquia; porém, após a hierarquia ser estabelecida, o poder das posições no alto escalão da organização aparentaria ser o mais fundamental para as decisões estratégicas tomadas. Evidentemente, de modo independente da fonte de poder, as escolhas estratégicas permanecem vinculadas às pressões ambientais. Novamente, a idéia de metas na área de tomada de decisões não está incluída nesse modelo.

Existem três maneiras pelas quais as escolhas estratégicas são feitas a respeito do ambiente (Aldrich e Pfeffer, 1976). A primeira é que os decisores nas organizações realmente possuem autonomia, que é muito maior do que seria indicado por uma adesão estrita ao determinismo ambiental. A autonomia dos decisores reflete-se no fato de que mais de um tipo de decisão pode ser tomado a respeito do nicho ambiental ocupado — mais de um tipo de estrutura é adequado para determinados ambientes. Além disso, as organizações podem entrar ou sair dos nichos. Isso é exemplificado pelo fato de que as empresas podem decidir tentar novos mercados ou abandonar antigos. De modo similar, muitas faculdades e universidades estão tentando expandir seus nichos, obviamente, diante da demanda decrescente por parte dos alunos tradicionais, oferecendo cada vez maior número de cursos e programas criados para alunos não-tradicionais e com mais idade.

A segunda maneira pela qual as escolhas estratégicas são feitas a respeito do ambiente envolve tentativas de manipular o próprio ambiente. As empresas tentam criar demanda para seus produtos; elas também podem fazer acordos com outras empresas, a fim de disciplinar a concorrência, legal ou ilegalmente. Operando com processo político, as empresas também podem assegurar a aprovação de tarifas ou cotas, para limitar a concorrência de empresas estrangeiras. Organizações do setor público fazem, essencialmente, o mesmo quando se expandem ou se empenham para a conservação de sua jurisdição. Organizações procuram reduzir sua dependência de outras (Dunford, 1987). Também é vantajoso, para uma organização, fazer com que outras dependam dela. Dunford observa que algumas organizações até mesmo limitam o desenvolvimento tecnológico, por meio da manipulação de patentes, como um meio para controlar a dependência de recursos.

A terceira maneira pela qual as escolhas estratégicas são feitas em relação ao ambiente baseia-se no fato de que condições ambientais específicas são percebidas e avaliadas distintamente, por pessoas diferentes. Esse ponto é fundamental e requer alguma elaboração. Atores organizacionais definem a realidade em termos de sua própria formação e valores. Um estudo documentou o modo pelo qual as políticas de contratação de executivos em uma grande empresa resultaram no recrutamento de executivos com formação idêntica (Kanter, 1977). O autor sugere que isso permite aos executivos possuir muita confiança entre si, pois vivenciarão expe-

riências pelo mesmo modo e, conseqüentemente, tomarão os mesmos tipos de decisão. O problema com tal homogeneidade, evidentemente, é que o ponto de vista único pode revelar-se incapaz de apontar erros.

O ambiente é percebido, interpretado e avaliado por atores humanos dentro da organização. A percepção torna-se a realidade, e as condições ambientais são importantes no grau em que são percebidas pelos decisores organizacionais. Atores diferentes podem perceber o mesmo fenômeno de modo bem diferente. Ocorre que a ação sobre o ambiente é realizada por decisores organizacionais com base em suas percepções, interpretações e avaliações. Embora possa haver elementos comuns por causa da igualdade de formação no interior da organização, e até isso não será perfeito, não existirão elementos comuns entre as organizações. Desse modo, organizações diferentes agirão diferentemente orientadas pelas mesmas condições ambientais, caso as percepções sejam diferentes. A questão crítica a esse respeito é a extensão em que as percepções organizacionais diferem dos indicadores objetivos das condições ambientais (Starbuck, 1976).

Existem limitações relativas à faixa de escolhas disponíveis aos decisores organizacionais. Podem existir barreiras legais que impeçam uma organização de mover-se para determinada área. Também existem barreiras econômicas. Alguns projetos podem ser muito onerosos. Mercados podem ser tão dominados por poucas empresas, a ponto de tornar-se impossível uma empresa nova e pequena entrar.

Além das barreiras que impedem certas decisões, outras decisões para tentar alterar o ambiente podem não ser possíveis para muitas organizações. Organizações de pequeno porte, por exemplo, têm muito menos poder do que grandes organizações para alterar seus ambientes. Uma pequena faculdade estadual exerce um impacto muito menor no ambiente educacional do que a Universidade de Harvard.

O aspecto final do modelo da dependência de recursos é a maneira pela qual ocorre a retenção das formas organizacionais. Aldrich e Pfeffer sugerem vários mecanismos utilizados pelas organizações para reter adaptações que se tenham mostrado bem-sucedidas. Sob vários aspectos, esses mecanismos de retenção representam decisões táticas a respeito de como a organização deve operar após as decisões estratégicas terem sido tomadas.

Um desses mecanismos de retenção é a burocratização. Organizações criam documentos e sistemas de arquivo. Exemplos do passado organizacional servem como precedentes para o presente. A criação de uma política organizacional desempenha a mesma função. Registros e políticas podem proporcionar a estrutura e o conteúdo para as decisões a serem tomadas. Isso proporciona continuidade para a organização e assegura a retenção de formas passadas. A especialização dos papéis representados e a padronização, incluindo as correspondentes descrições de cargo, também asseguram obediência às políticas. Uma outra característica importante da burocracia, a promoção baseada no desempenho, também auxilia a continuidade. Se as pessoas progredirem no sistema, suas experiências serão bem parecidas, e elas reagirão de modo similar ao que as pessoas reagiram no passado. Finalmente, o mecanismo burocrático de uma estrutura hierárquica também auxilia o processo de retenção. O poder daqueles que ocupam o alto escalão da organização é aceito como legítimo. A autoridade é exercida e cada decisão não é questionada. A burocratização é, provavelmente, a forma mais eficiente de administração, e todas as organizações se orientarão em direção a essa forma, caso busquem a eficiência (Perrow, 1979).

Um outro dispositivo de retenção é representado pelo processo de socialização. Pessoas que entram em uma organização são continuamente socializadas de modo formal e informal (Dornbusch, 1957:97), resultando que “a cultura da organização seja transmitida aos novos membros”. Parte da cultura da organização envolve a sabedoria popular e as ‘regras práticas’ operacionais, que permanecem ao longo do tempo.

Finalmente, a estrutura de liderança das organizações tende a ser coerente ao longo do tempo. Conforme já foi observado, as pessoas são selecionadas à medida que avançam em direção ao primeiro escalão. A seleção é feita por pessoas que já ocupam os postos mais graduados na organização e, muito provavelmente, selecionarão pessoas que se assemelham a elas.

Portanto, existem diversos mecanismos para assegurar que sejam preservadas as formas organizacionais bem-sucedidas no passado. A ênfase do modelo de dependência de recursos recai sobre o modo pelo qual as organizações lidam com as contingências ambientais.

A aquisição de recursos é uma atividade importante das organizações, e o modelo da dependência de recursos reflete essa realidade, porém põe de lado o tema das metas. Portanto, esse modelo precisa ser ampliado por outro que encare as ações organizacionais como igualmente baseadas nas metas.

MODELO DA CONTINGÊNCIA RACIONAL

O modelo da dependência de recursos despreza as metas, de modo idêntico ao modelo de ecologia populacional. Ambas as abordagens parecem atuar em sentido contrário à realidade da tomada de decisões efetiva. Nas seções que se seguem, consideraremos novamente o tema das metas e, então, examinaremos as teorias relacionadas a uma perspectiva baseada em metas.

O método baseado em metas não faz suposições a respeito da racionalidade envolvida na tomada de decisões, nem adota a visão simplista de que as organizações são meramente instrumentos criados para cumprir metas. Preferentemente, a abordagem agrega as metas às razões pelas quais as organizações agem de determinada maneira. Metas constituem parte da cultura das organizações e parte do modo de raciocinar dos decisores. Organizações, como os indivíduos que as compõem, são criações com determinado propósito. O propósito específico pode ser suplantado por pressões externas, evidentemente, e a organização pode desaparecer ou ter de modificar drasticamente suas operações. Os modelos que enfatizam o ambiente estão corretos ao ressaltar a importância do ambiente para a fundação e o desaparecimento das organizações. Eles, no entanto, erram ao não levar em consideração as metas.

Atualmente, goza de ampla aceitação (Lehman, 1988) o fato de as organizações terem metas múltiplas e diversificadas; desse modo, prioridades entre as metas são problemáticas para as organizações. As prioridades são estabelecidas pelas coalizões dominantes no interior das organizações. A coalizão dominante é:

“[...] uma representação direta ou indireta dos grupos horizontais (isto é, subunidades) e dos grupos verticais (como empregados, dirigentes, proprietários ou acionistas) com expectativas diferentes e, possivelmente, conflitantes. O consenso sobre a importância dos diversos critérios de eficácia constitui, por hipótese, uma função dos pesos relativos que os vários grupos possuem na ordem negociada que denominamos organização. O consenso entre membros da coalizão dominante pode ser empregado como um veículo para obter dados sobre a eficácia. Qual a importância, por exemplo, da participação de mercado em relação à satisfação dos empregados? Qual deve ser a opção entre pesquisa e desenvolvimento, entre ensino

e pesquisa, entre atendimento ao paciente, pesquisa médica e formação dos médicos? E assim por diante. O consenso da coalizão permite a identificação de tais critérios de eficácia. Esses critérios podem ter diferentes graus de importância para os diferentes grupos na coalizão dominante, porém, de algum modo, as preferências e expectativas são agregadas, combinadas, modificadas, ajustadas e partilhadas pelos membros da coalizão dominante. Ao se invocar o conceito de coalizão dominante, é possível a noção de organizações como entidades que tomam decisões racionais” (Pennings e Goodman, 1977: 152).

A expansão ‘critérios de eficácia’ citada por esses dois autores tem o mesmo significado, para nossos atuais propósitos, que as metas. A ênfase que atribuem à racionalidade é correta, porém, talvez, exagerada. Se recordarmos, por um instante, o modelo baseado no ambiente, poderemos constatar que ocorrem eventos em torno de uma organização que não podem ser previstos. E pode haver pressões externas ou temas internos concorrentes que não podem ser solucionados racionalmente, por causa de sua natureza claramente contraditória. Apesar disso, a abordagem de Pennings e Goodman é útil como meio para fazer com que as metas passem, novamente, a figurar nas considerações sobre políticas e nas decisões tomadas pelas organizações.

Metas são limitações para a tomada de decisões organizacionais; o mesmo ocorre também com as limitações ambientais discutidas nas seções anteriores. Muitos analistas defendem o modelo de contingência racional (Donaldson, 1995, 1996) como um meio para combinar elementos importantes sob os pontos de vista de metas múltiplas e conflitantes e de limitações ambientais.

A idéia de contingência racional foi desenvolvida a partir da teoria da contingência, que surgiu do trabalho seminal de Lawrence e Lorsch (1967). Autores posteriores, como Galbraith (1973, 1977), Becker e Neuhauser (1975), Negandhi e Reimann (1973a, 1973b), desenvolveram mais ainda as idéias básicas. Donaldson (1985:IX) afirma que a teoria da contingência constitui uma parte da ‘ciência normal’. Sua forte defesa da teoria da contingência (ver também Hinings, 1988) baseia-se na conclusão de que a evidência empírica apóia consideravelmente sua utilidade — um aspecto bem ressaltado.

A teoria da contingência pode ser resumida da seguinte maneira: “*A melhor maneira para organizar depende da natureza do ambiente com o qual a organização precisa relacionar-se*” (Scott, 1981: 114; itálico nosso). Desse modo, no estudo de Lawrence e Lorsch, empresas de plástico bem-sucedidas eram aquelas diferenciadas para lidar com um ambiente incerto e em mudança, ao passo que empresas de vasilhames de cerveja, tendo um ambiente menos diferenciado, apresentavam menos diferenciação interna. Para nossas finalidades, as metas seriam tão importantes quanto o ambiente.

A teoria da contingência foi duramente criticada como redundante. Ela também foi criticada por não ser uma teoria, pois não explica por que ou de que maneira ocorre a melhor forma para organizar (Schoonhoven, 1981; Tosi e Slocum, 1984). Além disso, a idéia da melhor forma de organizar-se para um ambiente específico não leva em conta considerações políticas, como as demandas por negociações coletivas, por um salário mínimo ou por um contrato com o sindicato (Katz e Kahn, 1978: 249). Eficiência elevada poderia ser o resultado do pagamento de salários baixos ou de indução dos empregados a trabalhar além das horas regulares ou com mais afinco. Consumidores e agentes regulamentadores também são vitais para as operações organizacionais (Pfeffer e Salancik, 1978). Apesar desses problemas, a teoria das contingências tornou-se uma parte importante da literatura sobre organizações.

Quando a idéia de contingência for agregada à noção de racionalidade, obteremos o modelo de contingência racional. Organizações são vistas como entidades que tentam cumprir metas

e lidar com seus ambientes, havendo o entendimento de que não existe uma maneira ótima para fazê-lo. Descobertas tão diversas como a de Burt (1983) sobre filantropia corporativa e a análise de Langston (1984) sobre a indústria cerâmica da Grã-Bretanha apóiam essa abordagem. No caso da filantropia corporativa, foi constatado que a proporção do lucro líquido das empresas que contribuía para entidades beneficentes variava com o grau em que as empresas estavam em setores dependentes do consumo por indivíduos, em vez de outras organizações. As organizações encaravam as contribuições para essas entidades como vantajosas para sua lucratividade, pelas tentativas de ressaltar sua imagem de relações públicas. No exemplo da indústria cerâmica da Grã-Bretanha, elementos burocráticos eram preservados pelas empresas de cerâmica, porque aumentavam a rentabilidade. Langston sugere que isso pode ser interpretado de acordo com o modelo de contingência racional ou como uma estratégia marxista, controlada pelos trabalhadores.

O viés marxista

Estudiosos marxistas adotaram uma perspectiva muito diferente sobre as abordagens das organizações pelo método da racionalidade e da contingência racional. De acordo com Pfeffer (1982:163):

“[...] a análise marxista combina o determinismo ambiental com a escolha racional e estratégica. No final, Marx argumentou que a evolução dos sistemas econômicos era inevitável e constatou, em sua análise das forças sociais, a presença de certa tendência histórica inexorável [...] Análises marxistas relevantes para entender as organizações partiram da premissa da ação consciente, racional e estratégica, efetivada por parte da classe capitalista e das organizações controladas por ela. Nesse sentido, trata-se de uma análise bem coerente com outras abordagens que supõem um comportamento consciente e orientado à previsão. Conforme Goldman (1980: 12) observou, ‘a posição marxista vislumbra um grau elevado de conscientização e intencionalidade gerencial, até mesmo onipotência, não somente nas decisões técnicas, mas também em programas ostensivamente benéficos, como as realizações visando ao bem-estar social no início do século XX, ou as experiências de democratização da década de 1970’”.

Pfeffer sugere que as perspectivas marxistas são úteis ao se considerarem dois temas organizacionais importantes. O primeiro é o do controle dos trabalhadores e da relação de emprego. O segundo é o dos relacionamentos interorganizacionais sob a forma de conselhos de administração interligados, os quais são vistos como uma expressão da ‘racionalidade de classe’, do mesmo modo que a racionalidade baseada na organização. A racionalidade de classe (Useem, 1979, 1982; Moore, 1979) existe sempre que as elites buscam valorizar e proteger suas posições por meio de sua participação ativa na administração das organizações.

Existem evidências dúbias em relação à extensão em que o controle do trabalhador e a diminuição de importância dos argumentos da classe trabalhadora podem ser justificados. Existe uma forte evidência quanto à presença e o papel de conselhos de administração interligados.

O método marxista apresenta os mesmos problemas que afetam a abordagem de contingência racional em termos gerais, pois, embora os resultados sejam intencionalmente racionais, não há garantia de que isso ocorrerá. Da mesma maneira que as metas podem não ser cumpridas e o ambiente ser confrontado de modo eficaz, pode ocorrer que as iniciativas de controle pelos trabalhadores e as ações racionais de classe sejam bloqueadas. Gerentes e diretores não podem ser considerados mais racionais e controladores em uma análise marxista do que o são em qualquer outro contexto que envolva a tomada de decisões e a implementação. Apesar disso,

como Pfeffer (1982) observa, a perspectiva marxista é mais bem-sucedida do que outros métodos para vincular as características organizacionais ao amplo movimento da história.

O modelo de contingência racional não supõe que a racionalidade possa ser necessariamente atingida, porém que é simplesmente tentada. Seja sob uma perspectiva marxista ou não-marxista, o modelo de contingência racional encara as ações organizacionais como resultado de escolhas feitas entre um conjunto de metas em um contexto ambiental de limitações e oportunidades (Drazin e Van de Ven, 1985).

MODELO DO CUSTO DAS TRANSAÇÕES

O modelo do custo das transações originou-se do campo da economia e atraiu muita atenção dos sociólogos. Esse modelo baseia-se, principalmente, no trabalho de Oliver Williamson (1975, 1981, 1985; Williamson e Ouchi, 1981). A finalidade desse modelo é explicar a existência e a operação das organizações, particularmente no setor privado.

O ponto de partida para o modelo é a transação ou intercâmbio de bens e serviços. Ele supõe que as pessoas agirão em função de seus próprios interesses (o 'homem' racional do economista). Transações simples ocorrem em situações 'no local' e são conduzidas no mercado livre. Mercados simples foram substituídos, ao longo do tempo, por situações mais complexas e mais incertas. O ambiente no qual as transações ocorreram tornaram-se cada vez mais incertos, e a simples confiança como parte dos relacionamentos tornou-se mais problemática. Uma consequência foi o surgimento das hierarquias ou organizações.

É importante observar que Williamson se afastou da direção escolhida pela maioria dos economistas. Ao focalizar os custos das transações, em vez de a produção, ele introduz um novo fator na economia e na sociologia das organizações.

“O modelo neoclássico típico encara as empresas como sistemas para administrar funções de produção, com as principais decisões orientadas à combinação ótima dos fatores de produção — recursos, mão-de-obra e capital. Nesse modelo, as variações na estrutura organizacional são, em grande parte, irrelevantes. Em oposição, o modelo do custo das transações supõe que o importante não é a produção, mas o intercâmbio de bens e serviços, e enfatiza a relevância das estruturas que controlam essas transações” (Scott, 1987a: 148).

Organizações são vistas como a resposta aos ambientes incertos. Encontram-se incluídos nesses ambientes os parceiros comerciais potenciais cuja confiabilidade é desconhecida e que podem agir de modo oportunista. Posicionar as transações sob a hierarquia da organização permite o monitoramento do comportamento por meio de supervisão direta, auditoria e outros mecanismos de controle. O modo de proceder ocorre no contexto do contrato de emprego. O custo das transações é, então, reduzido ou, pelo menos, controlado pela presença da hierarquia. Evidentemente, a conclusão lógica, nesse caso, é que as organizações procurariam obter um controle cada vez maior, por meio da formação de trustes e monopólios. Isso realmente aconteceu, e o governo interferiu baixando uma regulamentação antitruste.

Também é possível que as organizações escolham a direção oposta — elas podem retornar aos mercados conforme é feito por intermédio de terceirização, trabalho temporário e subcontratos (Lindberg, Campbell e Hollingsworth, 1991). Não existe um movimento em sentido único necessário dos mercados em direção às organizações.

Williamson não afirma que o método do custo das transações seja a resposta definitiva para todos os fenômenos organizacionais. Realmente, ele observou, em 1985:18: “Em função da complexidade dos fenômenos analisados, a economia do custo das transações deve, muitas vezes, ser empregada como um acréscimo às abordagens alternativas, em vez de sua exclusão. Nem toda abordagem, no entanto, é igualmente instrutiva e, algumas vezes, elas são rivais, em vez de complementares”. Apesar dessa advertência, Williamson continua a defender o grande poder explicativo do método do custo das transações.

Conforme esperado, o método do custo das transações elevou o nível de conscientização dos sociólogos organizacionais. Alguns procuraram combater o método, ao passo que outros procuraram incorporá-lo a suas análises das organizações. Eccles e White (1988) são exemplos típicos de pesquisadores que analisaram empresas com múltiplos centros de lucro. Eles observam que existe um custo de transações no interior das empresas, que pode, na realidade, exceder o custo das transações externas. Isso é exemplificado, em um cenário totalmente diferente, pela noção de custos indiretos ou fixos, cobrados em função de doações e contratos feitos por órgãos governamentais com faculdades e universidades. Os custos fixos podem exceder os custos diretos dos programas envolvidos, em alguns casos. Eccles e White não acreditam que isso se oponha à análise de Williamson, mas, preferentemente, que suas constatações ressaltam o fato de que as preocupações usuais de economistas e sociólogos não podem ser isoladas de cada um deles — um outro aspecto bem argumentado.

Em um estudo que se opõe parcialmente a Williamson, Lazerson (1988) descobriu que companhias italianas de pequeno porte se expandiam por meio de integração vertical e horizontal. As empresas italianas criavam novas pequenas empresas, que passavam a controlar. As empresas substituíram as relações de mercado, a fim de proteger-se da concorrência. Ao mesmo tempo, elas aumentaram sua dependência dos mercados, por meio de maior subcontratação. Elas criaram mercados internos no âmbito das empresas, porém o aspecto importante é que as hierarquias não se desenvolveram.

Um viés diferente, mas ainda assim importante, encontra-se em uma análise das reformas tentadas pela República Popular da China (Boisot e Child, 1988). No início e em meados da década de 1980, a China tentou introduzir a livre-empresa, sob a forma de mercados — o que é visto como uma forma de fracasso burocrático. Isso não foi um sucesso completo porque, de acordo com Boisot e Child, o sistema de controle patrimonial tradicional continuou a atrapalhar operações de mercado verdadeiras.

O ataque mais sistemático ao método do custo das transações está sendo desenvolvido por Granovetter (1985; ver também Knapp, 1989). Ele critica a estrutura de mercados e hierarquias, com base em sua crença de que as transações econômicas fazem parte integrante, na realidade, dos relacionamentos sociais. Granovetter defende a posição de que, nas sociedades modernas, as transações econômicas estão vinculadas à confiança, a qual, por sua vez, está ligada aos relacionamentos sociais, em vez de econômicos.

Portanto, a abordagem do custo das transações é um acréscimo necessário às teorias discutidas anteriormente. Independentemente de as transações ocorrerem por razões sociais ou econômicas, e sem levar em conta se o poder partilhado se compara a mercados e hierarquias como um local onde as transações podem ocorrer, a abordagem do custo das transações é

importante, pois nos informa a respeito das origens das organizações. Considerações sobre o custo das transações operam, então, juntamente com as perspectivas teóricas já discutidas.

MODELO INSTITUCIONAL

O último modelo teórico a ser examinado é o institucional. Introduzimos, inicialmente, esse modelo na discussão sobre estrutura organizacional. Ele pode ser mais bem apreciado observando-se o modo pelo qual procura explicar por que as organizações assumem determinadas formas. Grande parte das pesquisas, nesse caso, foi realizada em organizações sem fins lucrativos, com tecnologias relativamente indeterminadas. DiMaggio e Powell (1983) defendem que o 'isomorfismo institucional' constitui, presentemente, a razão dominante por que tais organizações assumem determinadas formas. De acordo com DiMaggio e Powell, a análise original de Weber (1952, 1968), da força impulsionadora por trás do movimento em direção à racionalização e burocratização, baseou-se em uma economia de mercado capitalista, sendo a burocratização uma 'jaula de ferro' na qual a humanidade era mantida, pois o processo de burocratização era irreversível.

DiMaggio e Powell acreditam que as principais mudanças sociais alteraram essa situação em tão grande escala, que necessita de uma explicação alternativa. A análise desses autores se baseia na suposição de que as organizações existem em 'campos' de outras organizações similares. Eles definem um campo organizacional conforme se segue:

"Com campo organizacional, referimo-nos àquelas organizações que, em sua totalidade, constituem uma área reconhecida da vida institucional: Principais fornecedores, consumidores de recursos e produtos, agências reguladoras e outras organizações que produzem/prestam bens/serviços similares. A vantagem dessa unidade de análise é direcionar nossa atenção não simplesmente às empresas concorrentes, como faz a abordagem populacional de Hannan e Freeman (1977b), ou a redes de organizações que, na realidade, interagem, conforme ocorre na abordagem de redes interorganizacionais de Laumann *et al.* (1978), porém à totalidade dos atores relevantes" (p. 148).

De acordo com essa visão, as organizações são cada vez mais homogêneas no interior dos campos. Desse modo, universidades públicas revestem-se do mesmo padrão, de modo análogo às lojas de departamentos, linhas aéreas, times profissionais de futebol americano, órgãos relacionados a veículos automotores, e assim por diante. DiMaggio e Powell citam três motivos para esse isomorfismo entre organizações em um campo.

Primeiro, forças coercitivas do ambiente, como regulamentação oficial e expectativas culturais, podem impor a padronização às organizações. A regulamentação oficial, por exemplo, força os restaurantes (assim esperamos) a manter padrões mínimos de higiene. Organizações assumem formas que são institucionalizadas e legitimadas pelo Estado (Meyer e Rowan, 1977).

Segundo, DiMaggio e Powell observam que as organizações imitam as demais ou são por elas modeladas. Isso ocorre à medida que as organizações se defrontam com a incerteza e buscam respostas no modo pelo qual outras organizações, em seu campo, lidaram com situações similares. Escolas públicas agregam e eliminam posições administrativas, para obter o isomorfismo com normas, valores e tradição técnica prevaletentes em seu ambiente institucional (Rowan, 1982). DiMaggio e Powell argumentam que as grandes organizações tendem a usar um número relativamente pequeno de empresas de consultoria que, "como pioneiras, disseminam a semente

de alguns poucos modelos organizacionais em todo o terreno” (p. 152). Um exemplo concreto, citado por DiMaggio e Powell, é) o decalque consciente pelo Japão de seus tribunais, sistema postal, instituições militares, bancos e programas de educação artística em modelos ocidentais do final do século XIX.

Um artigo do *New York Times* informa que as empresas estão estabelecendo departamentos de inteligência formais, para acompanhar a atuação dos concorrentes no país e no exterior. Uma fonte é citada por ter afirmado que “compreender as posições de seus concorrentes e como elas poderiam progredir constitui a essência do jogo estratégico” (Prokesh, 1985). De acordo com a conceituação de DiMaggio e Powell, o campo é formado por outros elementos além de simplesmente os concorrentes. O estabelecimento de departamentos de inteligência reflete as fortes tendências miméticas no âmbito das organizações.

Terceiro, pressões normativas conduzem as organizações no sentido do isomorfismo, à medida que a equipe de trabalho, e especialmente os dirigentes, se torna mais profissionalizada. O treinamento profissional, o crescimento e a elaboração de redes profissionais no interior de campos organizacionais levam a uma situação na qual o pessoal dirigente das organizações do mesmo campo dificilmente é diferenciado entre si. Suas idéias tendem a homogeneizar-se quando as pessoas participam de associações profissionais.

A perspectiva institucional encara, portanto, a arquitetura organizacional não como um processo racional, mas sujeito a pressões externas e internas, que levam as organizações de um campo a parecer-se com as demais, à medida que o tempo passa. Sob essa perspectiva, as escolhas estratégicas ou as tentativas de controle dos membros poderiam ser vistas como originárias da ordem institucional na qual a organização atua.

A teoria institucional também atribui grande ênfase aos símbolos. Tivemos um símbolo marcante do lugar da teoria institucional quando *Administrative Science Quarterly* publicou a crítica da teoria institucional de Scott (1987b) como seu principal artigo. Esses posicionamentos raramente são acidentais.

O trabalho de DiMaggio e Powell (DiMaggio, 1988; DiMaggio e Powell, 1983; Powell, 1985; Powell e DiMaggio, 1991) enfatiza o modo pelo qual as práticas institucionais se inserem nas organizações, conforme anteriormente observado. Organizações do mesmo campo desenvolvem isomorfismo à medida que permutam pessoal profissional e se defrontam com exigências comuns, como, por exemplo, políticas oficiais.

Uma abordagem institucional alternativa encontra-se nos trabalhos de Meyer, Scott e Zucker (Meyer e Scott, 1983; Scott, 1987b; Zucker, 1988). Esse método contém uma boa dose de preocupação com temas ambientais, porém basicamente concentra nossa atenção mais internamente. O foco reside no modo pelo qual as práticas e os padrões são valorizados e como os padrões de interação e as estruturas são legitimados. Constitui uma grande ampliação da visão de Berger e Luckman (1967) o fato de a realidade ser construída socialmente. A antologia de Zucker (1988) proporciona uma visão intelectualmente interessante das organizações sob essa perspectiva institucional. Nesse conjunto de papéis, os atores individuais são vistos como portadores de sentimentos e significados. Eles não são decisores limitados e tecnocráticos. Organizações não são moldadas pelas forças impessoais da tecnologia ou pelas demandas de um ambiente rigoroso.

Apesar da atração das formulações institucionais, quatro problemas difusos apresentam sérias indagações para a teoria institucional (Hall, 1992; ver também Hirsch, 1997).

O primeiro problema é o potencial de raciocínio redundante. Essa maneira de raciocinar foi um importante contribuinte para o desaparecimento da teoria funcional no âmbito da sociologia. “Uma redundância é um raciocínio de natureza circular, no qual as variáveis são definidas em termos mútuos, tornando, desse modo, as causas e os efeitos obscuros e difíceis de ser avaliados” (Turner e Maryanski, 1979: 124; ver também Turner, 1979). Esse problema parece insinuar-se na análise de DiMaggio, quando ele observa:

“De um modo simples, o argumento desta seção é que a institucionalização constitui um produto das iniciativas políticas dos atores para conseguir seus fins e que o sucesso de um projeto de institucionalização e a forma que a instituição resultante assume dependem do poder relativo dos atores que apóiam, opõem-se ou buscam uma maneira de influenciá-lo. Refiro-me às políticas de institucionalização como *estruturais* por seguirem uma lógica interna de contradição, de modo que o sucesso de um processo de institucionalização cria novos conjuntos de atores legitimados que, ao defender interesses distintos, tendem a deslegitimar e desinstitucionalizar aspectos da forma organizacional aos quais devem sua autonomia e legitimidade. O aspecto central dessa linha de argumentação é um paradoxo visível enraizado nos dois sentidos em que o termo *institucionalização* é empregado. A institucionalização como um resultado posiciona as estruturas e as práticas organizacionais além do alcance do interesse e da política. Em oposição, a institucionalização como um processo é profundamente política e reflete o poder relativo dos interesses organizados e dos atores que se mobilizam em torno deles” (p. 13; itálico do original).

Se isso não for raciocínio redundante, encontra-se indesejavelmente perto dele. Essa citação também contém as sementes de um problema que será observado posteriormente: a tendência de abarcar todos os fenômenos organizacionais sob a designação institucional. Esse problema também afetou os funcionalistas.

O segundo problema é que a teoria institucional, praticamente, não dedicou atenção àquilo que é institucionalizado e ao que não é. Isso pode ser observado no caso estranhamente irônico de Talcott Parsons. Esse estudioso dedicou muitas obras às organizações e até especificou o nível de análise institucional (Parsons, 1960). Isso sequer é mencionado nas obras de Scott (1987b), DiMaggio (1988) ou Zucker (1988), embora Parsons reapareça citado por Scott (1995). Aqui não se trata de um apelo para retomar o trabalho de Parsons, mas a evidência empírica de que nem tudo o que se identifica como institucional é institucionalizado.

Esse segundo problema é crítico, por causa da tendência de aplicar a teoria institucional de maneira *ex post facto*. Isso pode ser feito quase enigmaticamente. Idéias e práticas surgem e desaparecem por nenhuma outra razão que não a institucionalização. Parece que, na realidade, alguns critérios de desempenho são aplicados na avaliação do sucesso de uma prática. Argumentarei, posteriormente, que a adoção de estruturas ou práticas representa muito mais do que um capricho institucionalizado.

O terceiro problema é essencialmente ontológico. A taxa de juros preferencial (*prime rate*) e as variações a que está sujeita são muito reais para as organizações que tomam recursos emprestados; o número de jovens com 18 anos é muito real para os dirigentes de faculdades, e o número de pessoas com 21 anos é muito real para as cervejarias. A teoria institucional pode ser muito útil sob esse aspecto. Surgem mitos organizacionais individuais e coletivos a respeito dos

significados dessas realidades. Esse aspecto foi muito bem-demonstrado. O perigo, no entanto, reside em transformar a realidade que foi a fonte do mito no próprio mito.

O quarto problema é o da generalização. Conforme observado, a tendência consiste em aplicar a teoria institucional a uma ampla gama de situações e organizações. DiMaggio e Powell (1983) foram cuidadosos ao levantar a hipótese de que os efeitos institucionais eram mais prováveis em situações de tecnologia indeterminada e metas ambíguas.

Existem críticas adicionais da teoria institucional. Ela é acusada de desprezar os processos de desinstitucionalização. Algumas idéias são rejeitadas e outras substituídas (Oliver, 1992). Existe também uma forte tendência de não prestar atenção ou diminuir a importância de temas como a eficiência (Abbott, 1992). A teoria institucional absorveu essencialmente a teoria organizacional na década de 1990. Ela própria tornou-se 'institucionalizada' (Tolbert e Zucker, 1996). Ao proceder desse modo, ela quase se tornou 'autoritária', à medida que abarcou nosso campo teórico (Hirsch, 1997). Indubitavelmente, surgirá uma nova perspectiva para colocar de lado o método institucional, embora ela não esteja ainda visível. Enquanto esperamos, existe um grande interesse sob a forma de tentativas para combinar as perspectivas que estivemos considerando.

COMBINAÇÃO DAS PERSPECTIVAS

À medida que a pesquisa organizacional penetrou no novo milênio, ocorreu uma grande aceitação da necessidade de aplicar essas teorias em combinação, em vez de considerá-las explicações concorrentes. A pesquisa de Fligstein (1985) é exemplar nesse caso, do mesmo modo que a conduzida por Pfeffer e Davis-Blake (1987), Singh, Tucker e House (1986), Mezas (1990), Palmer, Jennings e Zhou (1993), Baum e Haveman (1997), Haveman e Rao (1997). Esses pesquisadores não testam as teorias entre si. Eles procuram, preferentemente, explicar o maior número possível de variações. Nenhum conjunto específico de combinações é dominante.

Fligstein e Mara-Drita (1996) examinaram fatores racionais e ambientais no surgimento de um mercado único na União Européia. Goodstein (1994) combinou as abordagens institucional e de contingência racional em um exame do grau em que as organizações se envolvem com temas relativos a trabalho e família. Uma combinação similar de perspectivas encontra-se em uma análise do Departamento de Contabilidade do Governo dos Estados Unidos (Gupta, Dirsmith e Fogarty, 1994). A teoria da dependência de recursos e a teoria institucional foram combinadas em uma análise da proporção de mulheres em cargos de direção (Blum, Fields e Goodman, 1994). Gooderham, Nordhaug e Ringdal (1999) combinaram a teoria racional e institucional em sua análise das práticas de recursos humanos em um conjunto de empresas européias. Esses são exemplos de uma tendência que está crescendo com vigor.

RESUMO E CONCLUSÕES

Trata-se, praticamente, de bom senso compreender que as organizações precisam obter recursos à medida que procuram simultaneamente cumprir suas metas e acompanhar seus concorrentes.

Parece existir uma grande convicção, entre os teóricos organizacionais, de que chegou a época para deixar de ser 'incansáveis defensores' de paradigmas (Aldrich, 1988) e, como alternativa, buscar explicações mais amplas, por meio da combinação de perspectivas. O avanço teórico será evidente à medida que isso for feito. Podemos até mesmo ser capazes de nos

aproximar da meta enganadora de especificar que explicações teóricas operam em quais cenários e, portanto, obter explicações verdadeiramente significativas das organizações. Este livro foi uma iniciativa nesse sentido.

EXERCÍCIOS

1. Que perspectiva teórica você considera mais adequada? Por quê? Qual você considera menos adequada? Por quê?
2. Discuta as razões para empregar explicações teóricas em combinação entre si.