

2

REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta o arcabouço teórico construído a fim de dar conta dos objetivos propostos por essa pesquisa. Para tanto, os temas estudados encontram-se organizados em três seções. A primeira discorre sobre modelos de gestão, a segunda, versa sobre mudança e inovação, por fim, a última trata da teoria institucional.

2.1

Modelos de Gestão

De acordo com Ferreira (2005), os modelos de gestão são concebidos de acordo com os contextos sociais, políticos, econômicos e tecnológicos de cada época. Os primeiros estudos organizacionais assumiram uma visão mecânica de mundo. A previsibilidade, a padronização, o controle centralizado, e a visão fragmentada se destacam como alguns dos principais valores incorporados pelos modelos de gestão fundamentados nesta perspectiva. Vários estudiosos desenvolveram modelos que geraram expressivos aumentos de produtividade para as empresas que os adotaram. Porém estes arranjos têm merecido muitas críticas pela forma como o ser humano é visto, reduzindo o trabalhador a um mero insumo do processo produtivo. A complexidade do mundo contemporâneo é outro ponto fraco desta perspectiva, já que o contexto em que foram concebidos não são adequados para lidar com a incerteza, a despadronização, e outras características que são encontradas na sociedade.

No final da década de 1920 o capitalismo foi abalado pela quebra da bolsa de NY e pelo esgotamento do modelo de produção em massa focado apenas no aumento de produtividade. As dificuldades enfrentadas por ícones como a Ford Motors levaram muitas companhias a se abrirem para novos modelos de gestão. A abordagem humanística ganhou importância a partir desta época procurando caracterizar-se como uma alternativa ao tratamento dado pela teorias clássicas ao trabalhador, resgatando as dimensões psicossociais do trabalho e estimulando a

adoção de arranjos produtivos mais humanizados. Os principais articuladores dessa perspectiva procuraram demonstrar que a motivação e o comprometimento de todos envolvidos são essenciais para a obtenção de níveis de produtividade mais acentuados.

A partir da segunda metade do século XX, quando novas crises se abateram sobre o sistema político e econômico, outras fraquezas dos modelos administrativos vieram à tona. Surgiram então teorias que buscaram ampliar o foco de atenção da gestão que passaria a se preocupar não somente com questões internas à firma, mas também com o ambiente no qual a empresa está inserida. A visão sistêmica foi incorporada à administração propondo uma administração orientada para o maior aproveitamento das demandas e oportunidades oferecidas pela sociedade. Segundo Ferreira (2005), As últimas décadas do século XX marcaram o início de uma nova época, conhecida como sociedade pós-industrial. Nestes novos tempos o mundo passou a enfrentar problemas e instabilidades nunca antes vista. Os mesmos modelos de gestão que até então pareciam modernos passaram a ser incapazes de dar respostas aos desafios que surgiram com a globalização, as mudanças no capitalismo nos sistemas de governo da maioria dos países e a diversidade cultural que se manifesta na sociedade.

A firma deixava de ser vista apenas como uma função de produção que tem como objetivo maximizar os lucros e passa a ter a necessidade de se diferenciar no mercado através da racionalidade e controle das hierarquias passando a ter a autoridade como aspecto fundamental, surge a nova economia institucional. Esta nova abordagem passou a se preocupar com questões como estrutura interna, os agentes, os incentivos, os mecanismos de controle (WILLIAMSOM, 1985). A nova economia institucional se baseia nas definições de custos de transação, contratos e direitos de propriedade (MÈNARD, 2004). A abordagem da teoria dos custos de transação (WILLIAMSOM, 1985) estabelece que as firmas são limitadas quanto a sua capacidade de organizar transações por meio da sua estrutura de organização interna (coordenação). Quando as capacidades da firma não são suficientes, o mecanismo de preços (mercado) passa a ser a melhor opção - custos de transação são os custos incorridos pela firma ao se utilizar de qualquer estrutura organizacional que não a sua, podendo ser minimizados quando a firma escolhe mecanismos de coordenação mais eficazes

do que o mercado. A firma deixa de ser vista apenas com base nas suas funções de produção, e passa a ser percebida também pela sua estrutura de gestão. A economia dos custos de transação (ECT) trouxe considerações que antes não eram feitas como a organização interna das firmas, e a maneira como elas se relacionam no mercado (WILLIAMSOM, 1985), tornando-se fundamental escolha da firma quanto as suas práticas de governança.

Porém, como Madhok (2202, apud JACOBIDES e WINTER, 2003) sugeriu, a escolha de uma firma não deve depender somente das características transacionais, mas deve depender também de seus objetivos estratégicos, de acordo com as suas potencialidades e da sua governança. O autor indica a necessidade de se considerar tanto a abordagem ECT quanto a abordagem RBV. Sendo assim, a firma pode optar por investir em uma de suas competências mesmo que os custos desta transação sejam maiores do que os do mercado, por uma questão estratégica. A RBV (WERNERFELT, 1984; DIERICKX, I. & COOL, K., 1989; PRAHALAD & HAMEL, 1990; BARNEY, 1991; PETERAF, 1993) destaca a estratégia ligada aos recursos e competências internas da firma. A RBV foi concebida a partir de trabalhos como o de Penrose (1959) e Shumpeter (1912).

No discurso de Penrose (1959) a ênfase é dada nos recursos internos da firma. Para a autora o administrador tenta fazer o melhor uso dos recursos disponíveis, encadeando um processo de crescimento contínuo, porém este crescimento tem limites. A capacidade de adaptação da firma, o posicionamento dos proprietários, a burocracia, são fatores que podem limitar ou fortalecer o crescimento da firma. De acordo com esta abordagem, a formulação de estratégias da firma deve decidir entre a exploração dos recursos existentes na firma ou o desenvolvimento de novos recursos, e decidir a seqüência e, em quais mercados a diversificação deve ocupar lugar. Além disso, a empresa deve se questionar sobre qual empresa valeria a pena comprar, já que uma aquisição pode representar a compra de um pacote de recursos em um mercado altamente imperfeito. Ainda sob a perspectiva da RBV, Prahalad e Hamel (1990) introduziram o conceito de core competences, definido como o aprendizado coletivo da organização, especialmente o de coordenar as diversas habilidades produtivas e de integrar a diversas tecnologias. Para esses autores, a competência essencial deve possuir três

características: prover potencial acesso a diversos mercados, ter uma significativa contribuição na percepção dos consumidores a respeito dos benefícios do produto final, e ser dificilmente imitada pelos concorrentes.

Barney (1991) afirma que para uma empresa ter uma vantagem competitiva sustentável é preciso que ela tenha recursos de valor (recursos que neutralizem ameaças ou explorem oportunidades que estejam no ambiente, recursos que sejam raros entre os concorrentes atuais e potenciais, imperfeitamente imitáveis e estrategicamente equivalentes a recursos de valor que sejam raros ou imperfeitamente imitáveis. Barney e Hesterly (2004) ressaltam a importância dos recursos socialmente complexos (a cultura da firma, o trabalho em equipe dos empregados, sua reputação com fornecedores e clientes, etc.) como fontes potenciais para que a firma mantenha uma vantagem competitiva.

Na mesma linha do Barney e Hesterly (2004), Teece, Pisano e Shuen (1997) sugerem que a criação de riqueza em regimes de mudança tecnológica rápida depende de ajustes tecnológicos e organizacionais e de processos dentro da firma. Ou seja, identificar oportunidades e se organizar eficientemente para acolher as mudanças é mais importante para a criação de riqueza do que strategizing (aumentar os custos dos rivais, excluir os novos entrantes, etc.). Teece (1996) destaca também que é importante para a firma desenvolver um melhor entendimento do ambiente institucional no qual ela está inserida, dado o importante papel do ambiente institucional no desenvolvimento e aplicação de novas tecnologias e de novas formas organizacionais. Teece, Pisano e Shuen (1997) vão além da perspectiva baseada em recursos - que apenas reconhece, mas não tenta explicar a natureza dos mecanismos que permitem os lucros empreendedores e a obtenção de uma vantagem competitiva sustentada – desenvolveram a abordagem das capacidades dinâmicas que tenta identificar as dimensões das capacidades específicas da firma que podem ser as fontes de vantagem, e explicar como as combinações de competências e recursos podem ser desenvolvidas, posicionadas e protegidas.

A idéia é a de que para lidar com ambientes em mudança a empresa deve explorar competências específicas internas e externas. Este modelo enfatiza o desenvolvimento de capacidades de gerenciamento, e combinações difíceis de imitar de habilidades tecnológicas, organizacionais e funcionais.

O trabalho de Porter (1980), seguindo a linha do strategizing, através da abordagem das cinco forças competitivas vê a essência da formulação estratégica residindo na relação da empresa com a indústria na qual ela está inserida. A estrutura da indústria influencia fortemente as regras competitivas do jogo, assim como as estratégias potencialmente disponíveis para as firmas. Neste modelo, cinco forças da indústria – ameaça de novos entrantes, o poder de barganha dos compradores, o poder de barganha dos fornecedores, rivalidade entre os concorrentes da indústria, ameaça de produtos/serviços substitutos – determinam o potencial de lucro da indústria. Esta abordagem pode ser usada para ajudar a empresa a encontrar o melhor posicionamento na indústria podendo se defender das forças competitivas ou influenciá-las em seu favor. A partir do trabalho de Porter (1980) surgiram outras abordagens que representaram uma evolução nesta mesma linha de abordagem. A publicação de Shapiro (1989) utilizou as ferramentas da teoria dos jogos para analisar a natureza da interação competitiva entre as firmas rivais. O trabalho revela como a empresa pode influenciar o comportamento e as ações das firmas rivais e então o ambiente de mercado. Exemplos de movimentos como esses são investimentos em capacidade (DIXIT, 1980), investimentos em pesquisa e desenvolvimento (GILBERT e NEWBERRY, 1982), e investimento e propaganda (SCHMALENSEE, 1983). Para funcionarem estes movimentos requerem comprometimentos irreversíveis, já que os custos são muito altos. A idéia chave é a de que ao manipular o mercado, uma empresa aumenta os seus lucros.

A contribuição dos evolucionários vem da constatação de novos aspectos que influenciam o comportamento e o crescimento da firma, com destaque para a sua experiência e o conhecimento acumulado. A abordagem evolucionária se baseia numa visão de que a competência organizacional se forma a partir de um processo de aprendizagem cumulativo, dado os inevitáveis erros que as empresas incorrem em um mundo de incertezas, e enfatiza o desenvolvimento de capacidades nas organizações. Assim as habilidades individuais, as rotinas organizacionais, as tecnologias avançadas e as instituições acabam se tornando um processo de aprendizagem cumulativo de tentativa e erro, tanto para indivíduos quanto para as organizações e a sociedade como um todo (NELSON e WINTER, 2002; WINTER, 1993). Como Nelson desenvolve (apud CHANDLER,

1992), sob a ótica da teoria evolucionária três fatores são essenciais para descrever a firma adequadamente: sua estrutura, sua estratégia, e suas core capabilities (baseado nas práticas organizacionais e define outras habilidades organizacionais e sua coordenação, além de outras decisões de processos para o que deve ser feito nos baixos níveis).

Nos dias de hoje o que vivenciamos são empresas inseridas em contextos cada vez mais dinâmicos e complexos. As estruturas clássicas não são mais capazes de responder a estes ambientes instáveis e incertos. A busca por modelos que quebrem os paradigmas clássicos como formalização, padronização e centralização se tornam o centro das atenções para manter a eficiência e a eficácia organizacional.

Uma grande contribuição teórica foi dada por Mintzberg (1985), quando escreveu sobre a estrutura adhocrática, que representa uma quebra de paradigma em relação à gestão clássica, pois é adequada a um ambiente complexo e dinâmico - um ambiente dinâmico exige uma estrutura orgânica e um ambiente complexo exige uma estrutura descentralizada (assim é a adhocracia). A adhocracia é a proposição de uma estrutura pouco formalizada, na qual a colaboração é a principal característica na realização das tarefas da organização. Esta característica colaborativa é proporcionada pela média gerência, onde predominam os especialistas (a média gerência é a dimensão chave da organização). O foco do controle é no ajustamento mútuo. Neste tipo de estrutura o poder está centrado nos especialistas, fazendo com que a distinção entre autoridade linear e funcional desapareça. Com a descentralização do poder atingindo toda estrutura, a distinção entre as áreas estratégicas e o resto da estrutura também não existe. Assim, esta forma de estrutura orgânica cria um ambiente favorável ao desenvolvimento da inovação e propicia alta flexibilidade, características necessárias em ambientes complexos e dinâmicos.

Em outro artigo Mintzberg (1985) considera que o processo de formação estratégica em uma empresa caracterizada pela adhocracia não acontece necessariamente da forma como a visão amplamente aceita defende, ou seja, as estratégias são formuladas antes de serem implementadas. De acordo com o autor as estratégias podem se formar de várias maneiras, podem surgir a partir de funcionários ligados à parte operacional, de alguma atividade que se inicia e a

princípio não tem muita importância na organização, da convergência espontânea de uma variedade de atores, etc. Esta configuração inclui os seguintes elementos:

1 – A organização opera em um ambiente que é dinâmico e complexo, demandando inovação de natureza sofisticada. Cada produção tende a ser única (um filme ou o protótipo de um novo produto).

2 – A produção única e complexa força a organização a engajar experts altamente especializados e a combinar seus talentos em equipes multidisciplinares.

3 – Estes experts estão alocados em unidades especializadas, para propósitos administrativos e domésticos, mas estão alocados em times temporários para trabalhar em seus projetos; a estrutura então toma a forma de uma matriz.

4 – Por causa da natureza complexa e imprevisível natureza deste trabalho, a organização se apóia amplamente em um ajuste mútuo para obter coordenação, que é encorajada por parâmetros estruturais semiformais como colaboração do staff e comitês. Coordenação por supervisão direta e padronização são desencorajadas, assim como aspectos mais formalizados da estrutura que as suportam, como hierarquia, controles de performance, e regras.

5 – A organização é descentralizada seletivamente: o poder sobre diferentes decisões está difuso de maneiras irregulares, sujeito à disponibilidade da informação e a expertise necessária para lidar com a questão em mãos.

A figura 1 ilustra como a estratégia emergente pode ser diferenciada da estratégia deliberada.

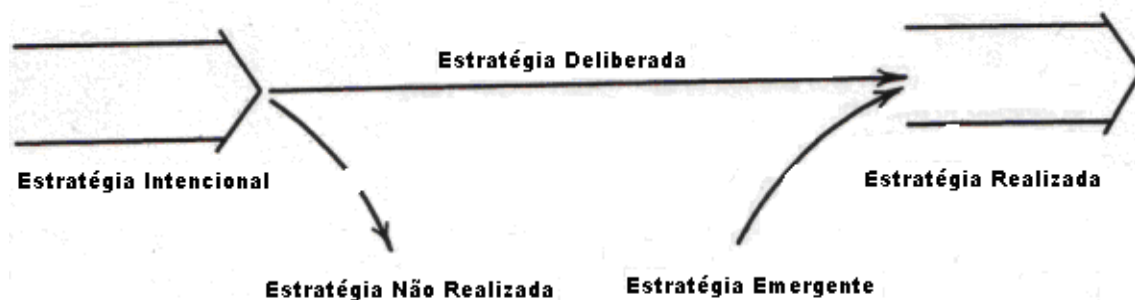


Figura 1: Processo de formação da estratégia

Fonte: Mintzberg, *Strategy Formation in an Adhocracy*, 1985.

Para Mintzberg (1985), de uma maneira geral o termo estratégia tem sido associado com voluntarismo. Se estratégias deliberadas e estratégias emergentes fossem fenômenos distintos, então o rótulo de estratégia deveria ser aplicado apenas à estratégia emergente. Para o autor, não há nada como uma estratégia deliberada (intenções realizadas precisamente) ou uma estratégia puramente deliberada (total ausência de intenção, apesar do padrão em ação). Mintzberg e Westley (1992) argumentam que não é possível determinar as intenções de uma organização em um contexto coletivo, as intenções da liderança nem sempre são as mesmas da organização, já que outros podem atuar contrariamente a estas intenções. Presumivelmente para ser organizacional as intenções devem ser amplamente compartilhadas – verdadeiramente coletivas. As intenções declaradas podem esconder as verdadeiras – mesmo os planos mais detalhados devem ser fantasias, ou simples truques para despistar a competição. Então à medida que estratégias deliberadamente ostensivas contêm elementos emergentes, os dois conceitos merecem dividir o mesmo rótulo.

A formulação de estratégias deliberadas pareceria estar de acordo com a configuração da máquina burocrática, que requer uma coordenação justa para produzir seus produtos e serviços em massa. Isto parece se encaixar em uma estrutura simples também, na qual um líder empreendedor em controle de pessoal guia a organização e acordo com a sua visão, apesar da visão não precisar ser articulada formalmente e então é menos planejada e mais propensa a mudança emergente. Os achados deste artigo confirmam isso em parte. Embora fosse mais

preciso descrever a máquina burocrática como elaborando, extrapolando, ou copiando estratégias existentes ao invés de formular novas estratégias. Em contraste, a formação de estratégias emergentes seria mais compatível com uma gestão informal, na qual muitas pessoas – pessoal operacional, experts, e consultores de todos os tipos, gerentes de todos os níveis – estão potencialmente envolvidos no estabelecimento de precedentes e de estratégias.

A adhocracia também apresenta os seus problemas como ressalta o próprio Mintzberg. Entre as principais dificuldades está a convivência com as ambigüidades características do modelo e a tendência de se transformar de modo inapropriado em outras estruturas. A grande dificuldade de implementação deste modelo está na descentralização do poder.

2.2

Gerenciamento da Mudança

2.2.1

Inovação

As empresas estão passando por um período de transição que se assemelha com a revolução industrial e as coloca diante de um desafio – inove ou morra. Cada vez mais as empresas são obrigadas a encontrar respostas para os desafios do ambiente externo (a intensificação da globalização econômica, a abertura dos mercados, o aumento da competição entre as empresas) que se apresentam para se manter no mercado. Em especial os anos 90 marcaram uma virada no mundo dos negócios.

Na última década, as empresas que inovaram e foram capazes de se manter em mercados competitivos fizeram um uso criativo da informação que a tecnologia digital torna possível. Essas empresas foram levadas a usar tecnologia para ganhar dinheiro de outra maneira. O computador pessoal e a internet deram ao consumidor um poder de barganha que ele nunca tiveram, mudando a lógica de muitos negócios. Alguns exemplos ilustram bem esta situação como a Enciclopédia Britânica com quase 300 anos de existência que entrou em sérias

dificuldades, e quebrou, no início da década de 90. A saída encontrada foi encontrar novas parcerias e direcionar os negócios para o mundo digital. A IBM inovou para não morrer transformando-se muito mais em uma empresa de serviços, do que de tecnologia. A Apple em apenas dez anos mudou de uma situação, em 1996, na qual estava em estado terminal amargando perdas incalculáveis de dinheiro para ser considerada, em 2006, a empresa mais inovadora do mundo pela revista Business Week. O responsável pela façanha foi o seu fundador que foi afastado da empresa em 1987, Steve Jobs, que foi chamado de volta em 1997. Sob o seu comando a empresa entraria em um novo ciclo de sucesso graças a um fluxo de novos produtos revolucionários como o iMac, o iPod e o iPhone.

Vários estudos já foram feitos relacionando variáveis organizacionais com inovação e muitos chegaram a conclusões similares. Damanpour esquematiza os resultados no quadro 1:

Quadro 1: Relação entre determinantes organizacionais e inovação

Variável Independente	Impacto na inovação	Razões para a expectativa
Especialização	Positiva	Uma maior variedade de especialistas provém uma maior base de conhecimento o que deve incrementar a fertilização de idéias (Kimpberly & Evanisko, 1981; Aiken & Hage, 1971).
Diferenciação Funcional	Positiva	União de profissionais de diferentes especializações contribui para a elaboração e introdução de mudanças técnicas e administrativas (Baldrige & Burnham, 1975).
Profissionalismo	Positiva	Expandir o limite das atividades, a confiança pessoal e o comprometimento (Pierce & Delbecq, 1977).
Formalização	Negativa	Flexibilidade e baixa ênfase em regras de trabalho facilitam a inovação. Baixa formalização permite maior abertura que por sua vez encoraja novas idéias e novos comportamentos (Burns & Stalker, 1961; Thompson, 1965; Aiken & Hage, 1971; Pierce & Delbecq, 1977).
Centralização	Negativa	Concentração na tomada de decisão inibe soluções inovadoras. Trabalho participativo facilita a inovação por aumentar o envolvimento e o comprometimento dos membros da organização (Thompson, 1965).
Atitude Gerencial em relação à mudança	Positiva	Administradores com atitudes favoráveis à mudança criam um clima organizacional propício para inovação.

Tempo de Trabalho do Gerente	Positiva	O tempo de trabalho do administrador cria legitimidade e conhecimento sobre como realizar as tarefas e os processos políticos para alcançar os resultados desejados (Kimberly & Evanisko, 1981).
Conhecimento Técnico	Positiva	Quanto maior o conhecimento técnico mais facilmente novas idéias técnicas podem ser criadas desenvolvidas e implementadas (Dewar & Dutton, 1986).
Intensidade Administrativa	Positiva	Uma alta proporção de administradores facilita a inovação porque o sucesso da inovação depende largamente da liderança, suporte e coordenação que os administradores fornecem (Daft & Becker, 1978; Damanpour, 1987).
Falta de Recursos	Positiva	“Falta” de recursos permite que a organização se esforce para criar novos procedimentos que atenuem a falta de recursos (Rosner, 1968).
Comunicação Externa	Positiva	Mapeamento do ambiente intra-organizacional das atividades profissionais pode trazer idéias inovativas. Organizações inovativas trocam informações com o seu ambiente (Jervis, 1975; Miller & Friesen, 1982; Tushman, 1977).
Comunicação Interna	Positiva	Facilita a difusão das idéias dentro da organização e aumenta o montante de diversidade o que gera uma maior fertilização de idéias. Também cria um ambiente interno favorável à novas idéias (Aiken & Hage, 1971; Ross, 1974).
Diferenciação Vertical	Negativa	Muitos níveis hierárquicos dificultam a comunicação inibindo o fluxo de idéias inovativas (Hull & Hage, 1982).

Fonte: Fariborz Damanpour, 1991, p. 558-559

Há vários fatores que moderam as relações dos determinantes organizacionais citados acima com a inovação. Entre estes moderadores está o tipo de inovação que se pretende implantar, o estágio de adoção, o tipo de organização e a extensão da inovação.

Quanto aos tipos de inovação, as organizações podem ser classificadas em inovação técnica e administrativa, inovação de produto ou de processo, inovação incremental ou radical. A distinção entre inovação técnica e inovação administrativa é importante e reflete as diferenças entre a estrutura social e a estrutura tecnológica. As inovações tecnológicas se relacionam com as atividades fins das organizações, ou seja, produtos ou serviços prestados, processos tecnológicos relacionados com o processo de produção. A inovação administrativa ou gerencial envolve a estrutura organizacional e os processos administrativos, estando indiretamente ligada às atividades fins da organização e mais diretamente

relacionadas com os administradores (KIMBERLY E EVANISKO, 1981; DAMAPOUR E EVAN, 1984; DAMANPOUR, 1991). Pesquisas evidenciam que baixo profissionalismo, alta formalização, e alta centralização facilitam a inovação administrativa e as condições inversas facilitam a inovação tecnológica. A especialização e organizações que trabalham com capacidade ociosa influenciam com maior intensidade a inovação técnica do que a administrativa (DRAFT, 1979; DAMANPOUR, 1987).

As taxas de adoção de inovação de produto ou de processo são diferentes durante o estágio de desenvolvimento do produto. As firmas também diferem em suas ênfases em relação à inovação de produto ou de processo dependendo das vantagens competitivas resultantes.

Nord e Tucker (1987) separaram as inovações de rotina das inovações radicais. As inovações de variação de rotina têm um caráter incremental, já que não há abandono das práticas atuais exercidas pela empresa. As inovações radicais são consideradas inovações profundas havendo completo abandono das práticas existentes. As inovações radicais são influenciadas positivamente pelas ações do administrador em relação à mudança e também pelo conhecimento do quadro de pessoal enquanto que a complexidade estrutural e descentralização incentivam as inovações incrementais (DEWAR e DUTTON, 1986; HAGE, 1980; ETTILIE et al., 1984). As inovações incrementais e radicais podem influenciar decisivamente a eficácia da inovação. Pesquisas realizadas indicaram que o sucesso das empresas japonesas da década de 60 pode ser associado em parte com a introdução de inovações incrementais, enquanto que o sucesso das empresas americanas pode ser associado com a introdução de inovações radicais (HULL et al., 1985, In DAMANPOUR, 1991)

No caso da IBM a inovação se deu através de uma nova estrutura de negócios com mais serviços e menos hardware. As vezes a mudança se dá na introdução de novos produtos como no caso do iPod e do Prozac ou através de algum material novo como o Nylon no caso da Dupont. Neste caso a inovação se dá pela invenção.

Mas ao priorizar inovações que representam uma revolução em termos de conceitos ou produtos pode ser um grande erro. Inovações administrativas e de

processos podem gerar grandes somas de dinheiro novo. As empresas de sucesso na internet como o Google, o Yahoo, e o eBay são uma invenção de um novo modelo de negócios. A Wall-Mart também é um bom exemplo de inovação administrativa. Seu fundador Sam Walton introduziu uma série de inovações no varejo e construiu um império tornando-se um ícone de eficiência mundial. O executivo percebeu que as oportunidades estavam nos detalhes da cadeia de valor, desde a compra da matéria-prima até a entrega para venda ao consumidor final. Basta o cliente tirar o produto da prateleira do Wall-Mart e passar pelo caixa para algum braço mecânico começar a fabricar o seu substituto em algum lugar do mundo com o menor custo possível. Da mesma maneira empresas como a Toyota, Wall-Mart, Dell, Southwest e Cemex concentram o seu foco nos elos não-produto da cadeia, buscando oportunidades de melhorá-los. Por outro lado, empresas com a Apple apostam na projeção e concepção de novos produtos. De uma maneira geral em todos os ramos de atividade o dinheiro novo tende a vir cada vez mais da maneira como os processos são orquestrados

A inovação é o resultado de um processo que inclui o estudo da viabilidade, o planejamento de implementação, a previsão das mudanças geradas pela inovação, e também previsão das atividades que facilitam o desenvolvimento da inovação e proporcionam a continuidade do seu uso (ROGERS, 1983; ZALTMAN et al., 1973). De acordo com Damanpour (1991) o primeiro estágio é chamado de iniciação e o estágio seguinte chamado de implementação.

As características da organização que facilitam o processo de iniciação e implementação são diferentes. Pesquisas sugerem que uma maior complexidade estrutural, baixa formalização e baixa centralização facilitam a iniciação da inovação, mas as condições inversas facilitam a implementação. Organizações com estruturas de tarefas diversas e diferenciadas iniciam mais inovações, enquanto aquelas com estruturas mais formalizadas e centralizadas implementam mais inovações (MARINO, 1982; ZALTMAN et al., 1973).

Kimberly (1981) estabelece duas perspectivas sobre inovação - a adoção e a difusão da inovação. A adoção se refere ao entendimento do motivo que leva uma organização ser mais sensível do que outra na introdução de inovações, ou seja, porque algumas empresas criam novas formas de ganhar vantagem competitiva, enquanto outras olham e seguem as líderes? As inovações podem

acontecer como resposta a uma exigência do ambiente interno ou externo ou como uma ação tomada para influenciar o ambiente. A base teórica da perspectiva de difusão é entender como e porque um grupo de inovações torna-se conhecido e utilizado na população interna e externa a organização. A questão básica desta perspectiva é saber como a inovação deve ser desenhada e comercializada para ter um rápido escoamento e aceitabilidade. São muitos os exemplos que ilustram a difusão de uma inovação. As técnicas de gestão japonesa como o just-in-time ou CQT tornaram-se padrão mundial mudando os hábitos dos consumidores.

Muitos estudos dizem que uma organização é inovadora pelo número de inovações adotadas durante um certo tempo. Quando se estuda a inovação, a tendência é dar ênfase às características da inovação, enquanto que quando se estuda um conjunto de inovações as características organizacionais se sobressaem em relação aos atributos da inovação.

Todos os tipos de organização adotam inovações para se defender de ameaças do ambiente interno e externo. Entretanto o tipo de organização pode ter influência na inovação. Miller e Friesen (1982) detectaram que a inovação de produto será impactada de maneira diferente dependendo da estratégia, ou seja, se ela é mais agressiva ou se ela é mais conservadora e apenas reage ou imita seus concorrentes.

Os fatores facilitadores e inibidores da inovação podem ser agrupados em três níveis: individual, grupal e organizacional. No nível individual características como criatividade e personalidade são associados com características de um indivíduo com capacidade para inovar. Para Kirton (1976 apud WEST e FARR, 1989), o indivíduo pode ser adaptador (procura fazer as coisas da melhor forma possível) ou inovador (procura fazer as coisas de forma diferente). Para o autor a diferença entre os indivíduos não está na criatividade mas é uma questão de estilo. Com relação às influências sociais, (AMABILE, 1998 apud WEST & FARR, 1989) em sua pesquisa conclui que as restrições externas, a demanda, e a recompensa têm efeitos negativos na criatividade e que, motivações subjetivas internas resultam em maior estímulo à criatividade. Características como autonomia no trabalho e feedback podem criar um clima propício para que o indivíduo tente adotar novas idéias e assuma novos riscos. Nystrom (1990)

argumenta que a coesão do grupo é fator fundamental para estimular a inovação desde que não acomode os indivíduos.

Kimberly (1981) concluiu que quando o ambiente é estável e previsível, a formalização e a centralização podem facilitar a implementação da inovação. Se o ambiente é turbulento, estas características impedem a inovação. O autor conclui afirmando que o comprometimento dos administradores com a inovação e a liderança participativa são facilitadores da inovação. Kanter (1983 In: ANDERSON e KING, 1993) argumentam que uma boa comunicação lateral, estrutura organizacional achatada, clima e cultura e fácil acesso aos recursos que facilitam a inovação são facilitadores da mesma. Esta análise aponta as organizações orgânicas como sendo mais propensas a adotar inovações em comparação com as organizações mecanicistas.

Porém, segundo Wilson 1992 (In: ANDERSON e KING, 1993) outras variáveis devem ser consideradas nesta análise como, por exemplo, a posição da empresa no mercado, a política nacional e a situação econômica da empresa e do país. Nas últimas décadas as características organizacionais intangíveis como clima e cultura vêm recebendo grande atenção. Morgan (1986) argumenta que mudanças organizacionais provocam mudanças de cultura, cultura entendida como sendo o conjunto de normas, valores e crenças compartilhadas com climas como sentimentos, atitudes e tendências de comportamento que caracterizam a vida da organização. Todas as variáveis acima influenciam a estratégia da empresa que por sua vez vai afetar a receptividade da inovação.

Por sua vez, Brooks-Rooney (1990) baseado no modelo de Miles e Snow's (1978). Desenvolve quatro orientações estratégicas. A primeira delas, a prospectiva, considera o ambiente dinâmico e representa a diversidade, a flexibilidade e a inovação. A segunda estratégia, a defensiva, considera o ambiente estável e enfatiza a eficiência e o gradualismo. A estratégia analítica mantém a parte operacional estável mas procura seguir as inovações do mercado, e a estratégia reativa fornece soluções passadas aos problemas não considerando as mudanças ambientais.

2.2.2

Mudança Organizacional

As abordagens tradicionais em relação à teoria das organizações têm sido dominadas pela idéia de que as transformações se originam do meio ambiente. Nesse caso, a organização é considerada um sistema aberto e em constante interação com o seu contexto. Mudanças no ambiente são consideradas desafios aos quais a organização deve responder. Embora existam inúmeras discussões a respeito de qual deve ser o principal fator que influencia a sobrevivência que variam entre a adaptação e a seleção, todos estes autores são unânimes em afirmar que as transformações se originam no ambiente. (BOEKER e GOODSTEIN, 1991; ZAJAC e SHORTELL, 1989).

Uma nova abordagem desenvolvida por Humberto Maturana e Francisco Varela coloca em questão estas implicações. Esses autores argumentam que todos os sistemas vivos são organizacionalmente fechados e são sistemas autônomos de interação. Estes autores basearam as suas pesquisas em três aspectos principais: autonomia, circularidade e auto-referência. Isto lhes dá a capacidade de se auto-renovarem. Maturana e Varela usaram o termo *autopiesis* para se referirem a esta capacidade de se auto-reproduzirem por meio de um sistema fechado de relações. Para os autores, a função de tais sistemas é de reproduzirem a si mesmos (a sua organização e identidade própria são os seus principais produtos). Maturana e Varela argumentam que o fato desses sistemas serem fechados faz com que eles se esforcem para manter a identidade. Os sistemas assim procedem em padrões circulares de interação nos quais as mudanças em um elemento do sistema também circular. Caso as abelhas sejam eliminadas toda a ecologia mudará já que as abelhas estão ligadas ao sistema botânico, que está ligado ao sistema de insetos, animal, agrícola, humano e social. Todos estes sistemas são auto-refrentes e voltam-se uns para os outros. Uma mudança em qualquer um dos sistemas, como a decisão de usar inseticida que elimine as abelhas pode gerar efeitos colaterais em todos os outros sistemas. (MORGAN, 1986)

Mintzberg e Westley (1992) desenvolveram um trabalho de análise do processo de mudança nas organizações. De acordo com esses autores a mudança pode ser descrita como um sistema de ciclos em movimento como mostra a figura

2 abaixo. Os ciclos provocam mudanças em todas as outras partes do sistema. O sistema interage com o seu ambiente facilitando a sua própria auto-reprodução. Pode-se então observar que o seu ambiente é uma parte de si mesmo. Exemplo: se organismos biológicos como as abelhas forem observados é possível constatar que nestes organismos encontram-se sistemas auto-referentes dentro de sistemas auto-referentes. A abelha enquanto organismo compreende uma cadeia de sistemas biológicos auto-referentes com organização circular própria e vivem dentro de uma sociedade de abelhas em que as relações são também circulares.

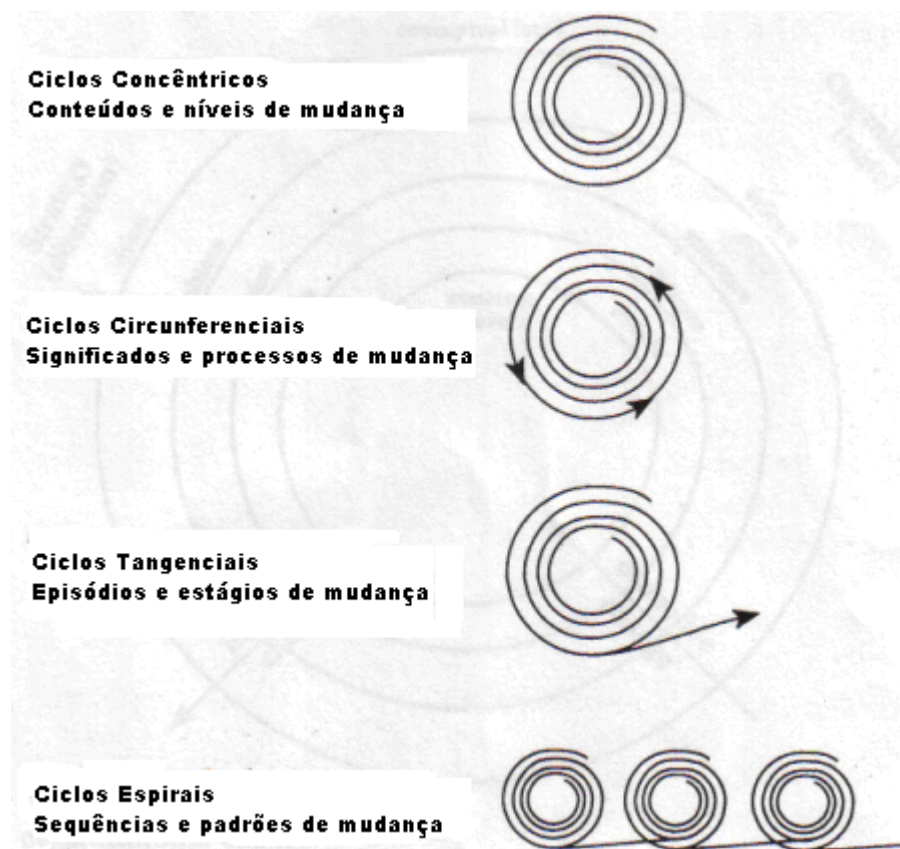


Figura 2: Ciclos de mudança organizacional

Fonte: Mintzberg, *Cycles of Organizational change*, 1992.

O ciclo concêntrico representa os vários conteúdos de mudança organizacional em vários níveis de abstração. O ciclo circunferencial (em qualquer nível dado) representa os diferentes significados e processos de mudança, o ciclo tangencial (em qualquer ponto da circunferência) representa os episódios particulares de mudança e os estágios por que passam as mudanças para

quebrar ciclos estabelecidos, e o ciclo espiral representa as seqüências de mudança e seus padrões ao longo do tempo em uma organização em desenvolvimento. (MINTZBERG; WESTLEY, 1992).

O quadro 2 abaixo mostra que a mudança na organização pode acontecer do nível mais abrangente e conceitual (por exemplo, a maneira de pensar e a cultura) para o nível mais estreito e concreto (mudar uma peça de um equipamento ou uma pessoa em um cargo). Esta mudança também pode acontecer em duas esferas básicas: uma que se relaciona diretamente com a organização e outra que se relaciona diretamente com a estratégia:

Quadro 2: Conteúdos da mudança

	<u>Mudança na Organização</u>	<u>Mudança na estratégia</u>
Nível mais	Cultura	Visão
Conceitual (concepções)	Estrutura	Posições
Nível mais	Sistemas	Programas
Concreto (ações)	Pessoal	Facilidades

Fonte: Mintzberg, *Cycles of Organizational change*, 1992.

A figura 3 abaixo faz a mesma representação por meio de um ciclo concêntrico. Os aspectos mais conceituais são representados à medida que se aproxima das extremidades, e os aspectos mais concretos são representados à medida que se aproxima do centro:

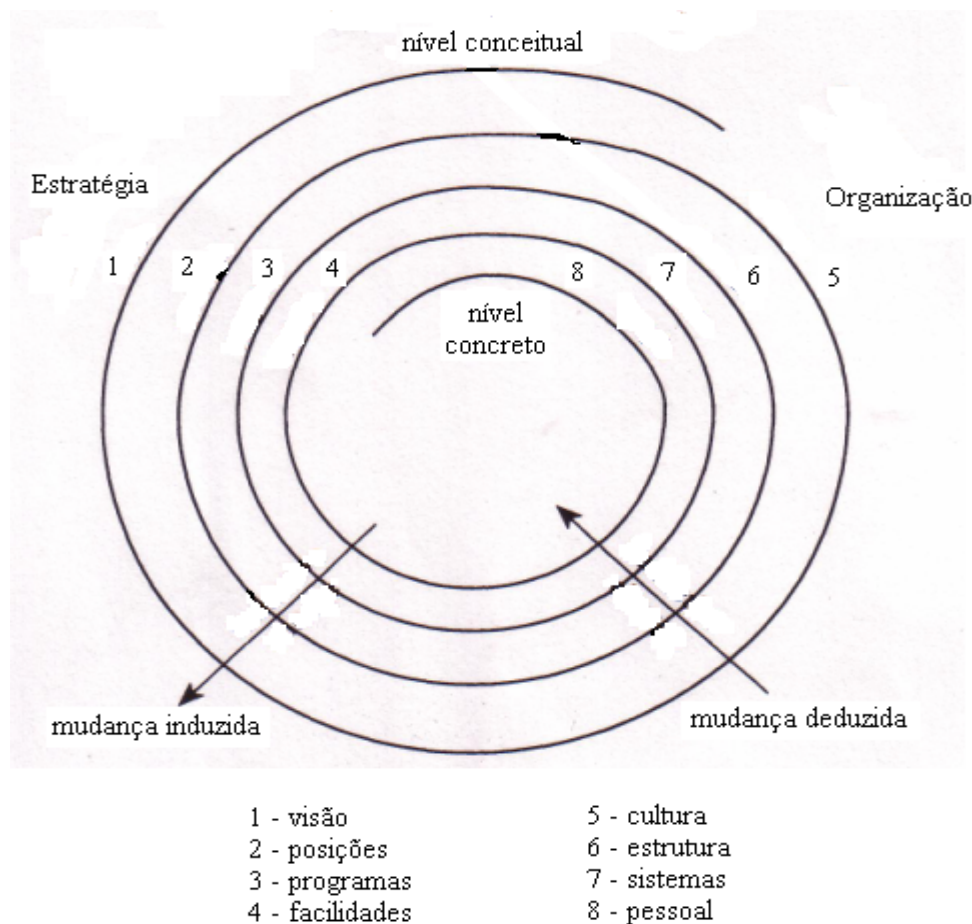


Figura 3: Níveis de mudança organizacional

Fonte: Mintzberg, *Cycles of Organizational change*, 1992.

No nível mais amplo, a organização pode fazer mudanças na sua cultura e na sua visão estratégica (no que se refere às percepções e a maneira de pensar dos membros da organização como, por exemplo, repensar ou fazer um novo projeto). Um nível abaixo a organização pode trocar a sua estrutura e seu portfólio de posições estratégicas, incluindo negócios, produtos e mercados (reestruturação, reconfiguração, rearranjo). Abaixo vem a alteração nos procedimentos e nos sistemas na dimensão organizacional e de programas específicos na dimensão estratégica (re-trabalho, reprogramação), e finalmente em um nível mais concreto, a organização pode mudar o seu pessoal (ou seus cargos) e suas operações, incluindo suas máquinas, arquiteturas, e outras facilidades (refazer, reduzir). (MINTZBERG; WESTLEY, 1992).

A interação dos níveis e conteúdos de mudança desperta um interesse particular. Tentar mudar a cultura sem mudar a visão (e vice-versa) poderia fazer pouco sentido, mas pessoas podem certamente ser mudadas sem mudar as facilidades (e vice-versa). Conclui-se que quanto mais alto na escala, mais inclusiva e integrada deve ser a mudança. Esta conclusão aplica-se não só entre as dimensões, mas também nas dimensões. O problema com muitas fusões e reestruturações, assim como com planejamento estratégico é que elas tendem a acontecer em níveis mais elevados sem mudar nos níveis mais baixos. Mudar cultura sem mudar estrutura, sistemas e pessoas, ou visão sem mudar posições, programas e facilidades, seria um gesto vazio – uma mudança na maneira de pensar sem mudar a maneira de agir. (MINTZBERG; WESTLEY, 1992).

Mas em níveis mais baixos a mudança poderia ser mais facilmente isolada ou separada. Pessoas podem ser mudadas sem que se mudem os sistemas. Facilidades podem ser mudadas sem que se mudem programas ou pessoas. É claro que há tempos em que mudança concretas são usadas para estimular mudanças mais conceituais. Revoluções de raiz resultam de um acúmulo de mudanças concretas em pessoas, sistemas, programas, etc. (MINTZBERG; WESTLEY, 1992).

A mudança pode ser entendida como sendo dedutiva ou indutiva, como está representada na figura 2. A mudança dedutiva acontece do conceitual para o concreto, ou seja, do pensamento para ação. A mudança organizacional também pode ser indutiva, do concreto para o conceitual na medida em que as implicações das mudanças tangíveis são generalizadas em percepções mais abrangentes (podendo ser deliberada ou emergente), por exemplo, uma descoberta em um laboratório pode refazer a empresa ao desenvolver uma nova posição estratégica que podem alterar a visão e a cultura. É claro que muitas mudanças importantes são ao mesmo tempo dedutivas e indutivas. As organizações estão sempre mudando em algum nível, mas as características da mudança podem variar por nível. Por exemplo, enquanto a mudança deve ser mais freqüente em níveis mais baixos, ela tende a ser mais estratégica (significante em seu impacto) em níveis superiores, porém mais lenta, e ironicamente, mais incompleta (uma máquina pode ser substituída em minutos, porém uma mudança de cultura pode levar anos). Mas como ressaltado anteriormente, a mudança em níveis superiores tende

a ser mais compreendida, menos desintegrada ou isolada. (MINTZBERG; WESTLEY, 1992).

De acordo com Mintzberg, a literatura sobre mudança organizacional de uma maneira geral causa confusão porque as informações são apresentadas fora de contexto. Para quem está diretamente envolvido, a mudança sempre parece ser estratégica. Mas ao situar a mudança em um contexto, por exemplo, no diagrama de círculos concêntricos apresentado por Mintzberg e Westley (1992), ajuda a diferenciar as mudanças que são mais ou menos significativas. Há uma diferença entre ser estratégica e possivelmente ter consequências estratégicas. Qualquer mudança para ser realmente entendida tem que ser vista holisticamente, contextualmente, assim como retrospectivamente.

De acordo com a figura 4 abaixo, a mudança na organização pode ser descrita como sendo revolucionária, lenta e irregular, focada, ou isolada. A mudança revolucionária é abrangente. A mudança lenta e irregular alterna vários elementos independentemente, como no rearranjo de um portfólio (de negócios, de produtos ou de pessoas). A mudança focada deve ser abrangente em níveis diferentes, mas apenas para uma parte da organização (uma função, uma divisão, uma localização, etc.). A mudança isolada é específica, e como ressaltado anteriormente, tende a acontecer em níveis mais baixos. (MINTZBERG; WESTLEY, 1992).

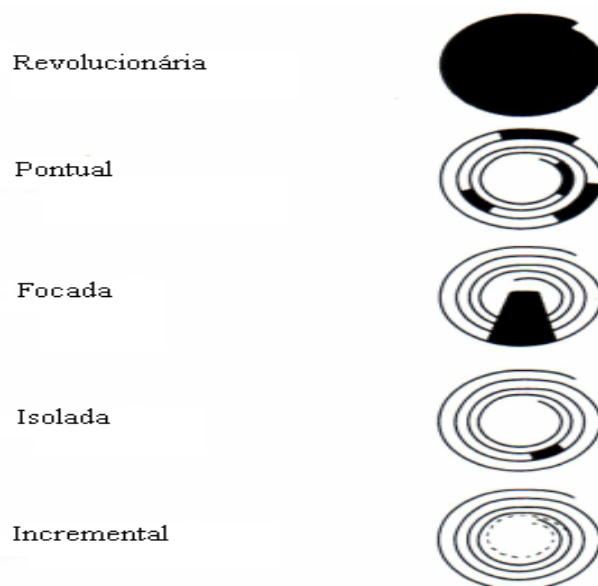


Figura 4: Compreendendo a mudança organizacional

Fonte: Mintzberg, *Cycles of Organizational change*, 1992.

De acordo com Mintzberg e Wesley (1992) a mudança em uma organização pode ser dirigida por um ator focal ou por um time mais amplo atuando mediante a um consenso. A mudança pode surgir também de uma maneira emergente, à medida que diferentes ações se combinam para produzir uma mudança não deliberada. A mudança pode vir dos cargos superiores, médios, ou no nível das operações e do staff. A mudança pode também ser estimulada por uma fonte externa. A mudança pode ser gerenciada formalmente, por exemplo, em algum tipo de programa de mudança estruturado. A mudança pode acontecer também de maneira informal, como no caso de uma mudança emergente e até alguma mudança deliberada. A força que provoca a mudança sendo deliberada ou emergente pode ser incorporada e absorvida pelo resto da organização ou pode encontrar resistência passiva ou que resulte em confronto. Os motivos podem ser bloqueio cultural, burocracia, ou reação política. (MINTZBERG; WESTLEY, 1992).

Essas dimensões podem se conectar de várias maneiras. Podemos por exemplo encontrar uma mudança formal ditada deliberadamente pela alta gerência e confrontada nos níveis hierárquicos mais baixos. A mudança pode também ser encorajada informalmente por um departamento nas operações, e ao ser posta em prática, ser aceita cooperativamente por todos em um consenso informal. (MINTZBERG; WESTLEY, 1992).

Mintzberg e Wesley (1992) reduziram as várias interpretações sobre mudança organizacional a três abordagens em particular: através do planejamento, liderança visionária, e aprendizado induzido. Na prática estas abordagens tendem a se combinar.

Planejamento - Não importa se este tipo de mudança é chamado de planejamento estratégico ou desenvolvimento organizacional, é caracterizada por ser deliberada e dedutiva, tipicamente formulada conceitualmente por um nível elevado na hierarquia para que seja implementada pelos níveis hierárquicos mais baixos. Os grupos de staff sempre desempenham funções chave no que é comumente chamado de mudança planejada, como suporte a alta gerência ou como campeões da mudança. Trata-se de mudança formal. Por ser formal esta mudança tem uma qualidade programática sugerindo que ela tem menos relação com o

desenvolvimento de uma estratégia do que com programar as conseqüências das estratégias já desenvolvida. (MINTZBERG; WESTLEY, 1992).

Liderança visionária – Trata-se de uma abordagem informal determinada por um único líder que é claramente o CEO, mas não necessariamente precisa ter este cargo, basta que o executivo seja capaz de ser o foco e atrair a atenção da organização. Geralmente esta mudança começa com uma nova concepção da organização (uma visão reconcebida) e deve atuar através de um ciclo concêntrico como já representado, tomando então a forma de mudança revolucionária. Sua informalidade significa que o líder tende a manter um contato próximo com os detalhes da operacionalização da sua visão. A adaptação pode acontecer durante o percurso. Enquanto a visão propriamente dita pode parecer amplamente deliberada, os detalhes da sua implementação podem emergir. A liderança visionária parece ser um processo cooperativo, pelo menos quando bem sucedido, provavelmente porque líderes visionários são sempre carismáticos também. Mas uma nova visão também pode encontrar resistência e ser confrontada antes de ser aceita amplamente. Esta resistência sempre vem da média gerência, uma resposta com elementos burocráticos a um processo orgânico, que as vezes obriga os líderes visionários a atuar na linha de frente. (MINTZBERG; WESTLEY, 1992).

Aprendizado induzido – É necessariamente informal e sempre inesperado, porque a natureza do processo de aprendizado é tal que ninguém pode ter certeza de onde ele irá chegar. Trata-se de um processo emergente e não deliberado que pode acontecer em qualquer lugar da organização e pode ser atribuído à mais estreita e isolada mudança ou a uma ampla e abrangente mudança. Para dar exemplo dos dois extremos, um trabalhador pode aprender um novo método de trabalho, um novo comportamento e não compartilhar com ninguém, ou um executivo chefe pode aprender uma nova estratégia e compartilhar com todos na organização. (MINTZBERG; WESTLEY, 1992).

Mas, segundo Mintzberg e Wesley (1992), talvez as formas mais interessantes de aprendizado organizacional ocorrem no nível intermediário, entre o chão de fábrica e as lideranças, ou pelo menos combinam elas, por exemplo, quando um aprendizado surgido de um departamento isolado da empresa gradualmente passa a influenciar a empresa como um todo. Existe uma literatura crescente sobre mudança estratégica desenvolvida nesta direção à medida que

gestores de nível hierárquico médio pescam idéias das operações e aplicam em níveis hierárquicos mais elevados como estratégias mais amplas. Porque estas estratégias são novas e inesperadas, elas podem encontrar respaldo ou resistência. De uma maneira geral espera-se um mix das duas, com a empresa se inclinndo entre mudanças que são confortáveis ou que vem sendo feita há muito tempo e mudanças que causam rupturas e são proativas.

Estes três processos de mudança devem ser vistos como substitutos entre eles. Uma organização pode proceder com uma mudança através de um planejamento formal, liderança informal, ou aprendizado emergente. Mas é preferível considerar que as formas de mudança como sendo complementares. A visão deve ser vista como a alma da mudança organizacional, o aprendizado como sendo o sangue fluindo pelas veias, e o planejamento o esqueleto que segura tudo junto. A figura 4 estabelece uma relação seqüencial, justificando a atribuição do nome ciclo circunferencial. (MINTZBERG; WESTLEY, 1992).

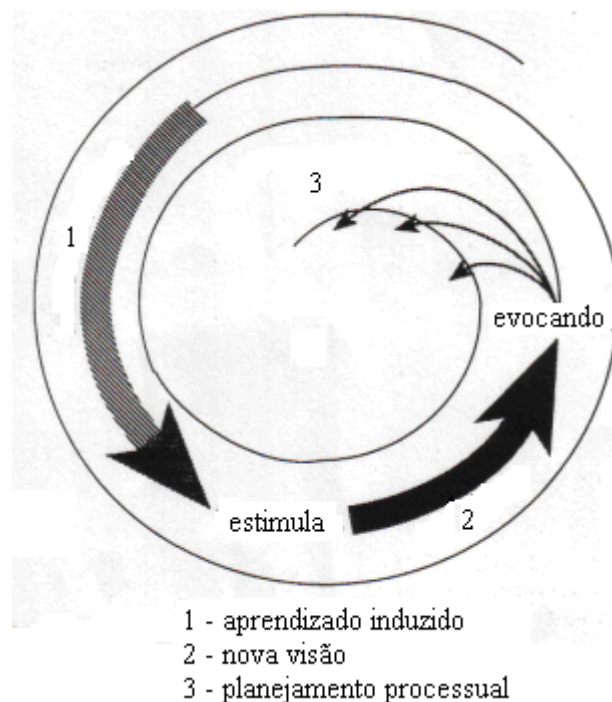


Figura 5: Seqüências dos significados de mudanças

Fonte: Mintzberg, *Cycles of Organizational change*, 1992.

O que este ciclo sugere é que um processo completo de mudança, em qualquer nível, acontece primeiro com a concepção da mudança (aprendizado), depois com a mudança na maneira de pensar (visão), e a programação das conseqüências (planejamento). A mudança começa com o processo de aprendizado. Em outras palavras, todas as mudanças são novas e em algum sentido inesperada. A mudança deve ser aprendida (importada, copiada ou emprestada de uma fonte externa que já tenha realizado o aprendizado). Durante o passo do aprendizado um grande número de idéias e iniciativas refletem a necessidade de mudança em relação à antiga ordem. Algumas idéias são descartadas e outras retidas até que uma confirmação cause algum tipo de convergência. (MINTZBERG; WESTLEY, 1992).

O próximo passo força uma síntese para unificar iniciativas individuais em uma missão comum, código ou mito, em outras palavras, uma mentalidade revisada. Sendo o aprendizado focado ou disperso, ele tem que se tornar a base para uma nova perspectiva, uma nova visão de algum aspecto da vida organizacional, mesmo sendo específico (a palavra visão está sendo usada em um sentido geral, não no sentido de visão estratégica localizada na parte de fora do nosso círculo). O processo de mudança não deve ser dirigido por uma liderança visionária apenas, as mudanças mais bem sucedidas devem ser dirigidas por uma nova visão, algum tipo de reconcepção que serve de guarda-chuva conceitual para fazer consciente o aprendizado emergente. (MINTZBERG; WESTLEY, 1992).

Então uma vez que as implicações da mudança são amplamente conhecidas, surge a necessidade de se fazer uma programação formal das conseqüências da mudança, por exemplo, trabalhas através dos efeitos desejáveis em várias partes e procedimentos da organização – processos de trabalho, facilidades, posições, orçamentos, etc. Esta é a função do planejamento formal que como sugerido na institucionalização formal, com a visão no meio capturando o aprendizado e convertendo em ação. O ciclo começa novamente quando um novo aprendizado começa novamente, provavelmente quando a ordem antiga se torna rígida demais, passando a não responder às necessidades do meio ambiente ou as necessidades da organização. (MINTZBERG; WESTLEY, 1992).

Dados os conteúdos de mudança nas organizações e os processos pelos quais estes conteúdos de mudança podem chegar, vamos abordar agora os atuais episódios de mudança, e os diferentes estágios de mudança estes episódios constituem nas organizações. São ciclos tangenciais porque, como mostrado na figura 1, levam a organização para novos lugares. (MINTZBERG; WESTLEY, 1992).

As organizações estão sempre mudando. Como seres humanos, estamos em constante necessidade de experimentação e ordem. As organizações também não podem sobreviver sem mudança para se adaptarem condições mutantes e estáveis para explorar as mudanças que elas tenham feito. As organizações que nunca mudam eventualmente perdem sincronização com ambiente, enquanto a organização que nunca se estabiliza não pode produzir um produto ou serviço de forma eficiente. Há sempre mudança implícita na estabilidade de uma organização, da mesma forma que há sempre estabilidade implícita na mudança. Algumas coisas devem se manter fixas enquanto outras mudam. (MINTZBERG; WESTLEY, 1992).

A mudança tipicamente toma a forma de episódios, diferentes períodos nos quais alguma mudança, ou conjunto dela, acontecem. Estas mudanças devem acontecer depois de mudanças no contexto externo como em tecnologia, ou por mudanças no contexto interno como uma mudança em pessoas que são chave para a organização. Em um nível mais conceitual, os episódios devem ser descritos como respostas padrões a problemas específicos ou oportunidades; ou respostas mais amplas para um conjunto mais amplo de condições. Em relação à última definição o que mais se sabe se refere a episódios chamados de *virada* e *revitalização*. (MINTZBERG; WESTLEY, 1992).

Virada – Tende a ser um episódio rápido de mudança, dirigido por uma fonte central (tipicamente um novo executivo chefe), e altamente deliberada, levando a organização a um novo lugar com pouca hesitação (apesar de sempre com confrontação). Grande parte da literatura considera este um comportamento adequado para uma organização em sérios problemas: um líder de punho pode concentrar todos esforços de mudança. A literatura tem diferido a virada operacional (essencialmente racionalização e corte de custos para parar a

hemorragia) da virada estratégica (que podem acontecer no nível de posições e de visão). (MINTZBERG; WESTLEY, 1992).

Revitalização – Sugere um episódio de mudança mais lento, persuasivo, mais adaptativo, se desenvolvendo em passos pequenos em toda organização. Aqui a mudança é descrita como sendo mais firme e mais cooperativa: a atitude de mudança se entranha na organização ao invés de ser infiltrada pelo topo como no caso da virada. Para isso é preciso uma cultura que sirva de suporte para que os membros sejam encorajados a se engajar no processo contínuo de mudança de uma organização que está aprendendo. (MINTZBERG; WESTLEY, 1992).

Segundo Mintzberg e Wesley (1992), essas descrições tendem a ser estereotipadas, a virada por mobilizar em torno da mudança do topo da estrutura hierárquica para baixo e a revitalização por sustentar a mudança de baixo para cima. A virada é mais indiscreta, invasiva; e a revitalização é mais contagiante. Uma mais focada na dimensão estratégica de estado, e a outra na dimensão organizacional do processo. As implicações destas descrições são que revitalização é amplamente um processo de aprendizado induzido, enquanto que a virada é um processo de planejamento processual ou liderança visionária. Mas não importa quão popular estas descrições possam ser na literatura popular e de pesquisa, nós concluímos que elas continuam simplificadas. A revitalização pode, por exemplo, pode ser liderada pelo planejamento: esta é a intenção de programas populares de desenvolvimento organizacional como gerenciamento por qualidade total. A revitalização pode ser liderada também por liderança visionária, a revitalização é sempre precedida e estimulada por uma virada visionária. A virada pode ser ditada por um aprendizado induzido, como quando um departamento da organização usa a sua experiência para forçar a organização inteira a mudar. (MINTZBERG; WESTLEY, 1992).

Prosseguem Mintzberg e Westley (1992) afirmando que os episódios de mudança devem se acumular em diferentes estágios nas vidas das organizações. Na pesquisa empreendida por Mintzberg e Westley (1992) na qual perseguiram estratégias em organizações durante longos períodos, eles dividiram a histórias em períodos distintos, então foi estabelecido um rótulo. Basicamente uma palavra ou uma frase para descrever o comportamento de toda organização em algum estágio.

Estágio de desenvolvimento - A organização está se construindo há quase uma mudança contínua pela empresa, à medida que pessoas são contratadas, facilidades são construídas, sistemas e programas são estabelecidos, posições estratégicas são firmadas, estruturas são elaboradas, e culturas são criadas. Provavelmente a única estabilidade deve ser a energia pessoal e a direção de um empreendedor fundador, como uma ampla visão de guarda-chuva que forma a nova organização. Pouco planejamento processual tende a ocorrer neste estágio, mas normalmente uma grande quantidade de aprendizado induzido. (MINTZBERG; WESTLEY, 1992).

Estágio de estabilidade – Este é um termo relativo que significa que amplos aspectos da organização e da estratégia estão estabelecidos (cultura e visão com certeza, e talvez também estrutura organizacional e posições estratégicas) enquanto que aspectos mais concretos estão passando por mudanças, ditadas provavelmente por planejamento. A organização está concentrando seus recursos em estratégias estabelecidas em uma estrutura dada, e buscando um ajuste fino no resto. (MINTZBERG; WESTLEY, 1992).

Estágio de adaptação – Trata-se de um estágio similar à estabilidade. A principal diferença é que as mudanças marginais nos níveis mais concretos devem estar influenciando a mudança em níveis mais conceituais (mas não no nível mais conceitual), níveis de estrutura organizacional e posições estratégicas. A organização está se adaptando a sua situação, provavelmente expandindo o seu tamanho, e elaborando suas atividades, provavelmente passando por uma renovação moderada. Novamente o planejamento deve permanecer como um forte processo, mas o aprendizado induzido está ganhando importância. (MINTZBERG; WESTLEY, 1992).

Estágio de estagnação – Neste estágio a organização perdeu o seu senso de direção e tem que desenvolver um novo. A empresa está lutando para encontrar uma nova direção. Este deve ser um tempo de mudança de percepção apenas. Os esforços estão direcionados para o aprendizado de uma nova mentalidade ao invés de mudar comportamentos atuais, sustentado por planejamento na ausência de uma liderança clara. Na pior das hipóteses, um período de pouca evolução deve representar um estágio de patinação ou atraso. Os líderes da organização não sabem para onde ir. Na melhor das hipóteses trata-se de um estágio de

experimentação, abrangendo talvez múltiplos e até desconectados esforços, dirigidos ao aprendizado de uma nova visão e uma nova cultura das quais uma nova mudança pode fluir. Períodos de pouca evolução também são períodos de confrontação, envolvendo muitos desafios políticos e uma grande quantidade de volatilidade em geral, para melhor e para pior. (MINTZBERG; WESTLEY, 1992).

Estágio de revolução – Trata-se de uma mudança que está presente em toda organização, quando muitos elementos estão em mudança ao mesmo tempo, desde a visão estratégica até as facilidades físicas e desde a cultura ampla até pessoas em específico. Não necessariamente trata-se de uma mudança repentina – as organizações podem mudar de uma maneira revolucionária ou ao longo de muitos anos. Sempre estas mudanças são precedidas de reconcepções, normalmente depois de um estágio de pouca evolução, no qual há primeiro uma mudança na mentalidade – tipicamente na visão estratégica da liderança – antes que mudanças de comportamento mais amplas pela organização possam acontecer. Em outras ocasiões a mudança revolucionária acontecerá antes de ser totalmente entendida, então a reconcepção irá ocorrer após a revolução. (MINTZBERG; WESTLEY, 1992).

Ensinam Mintzberg e Westley (1992) que, se forem considerados estes cinco estágios de mudança em termos dos três processos de mudança pode-se fazer uma representação como na figura 6:

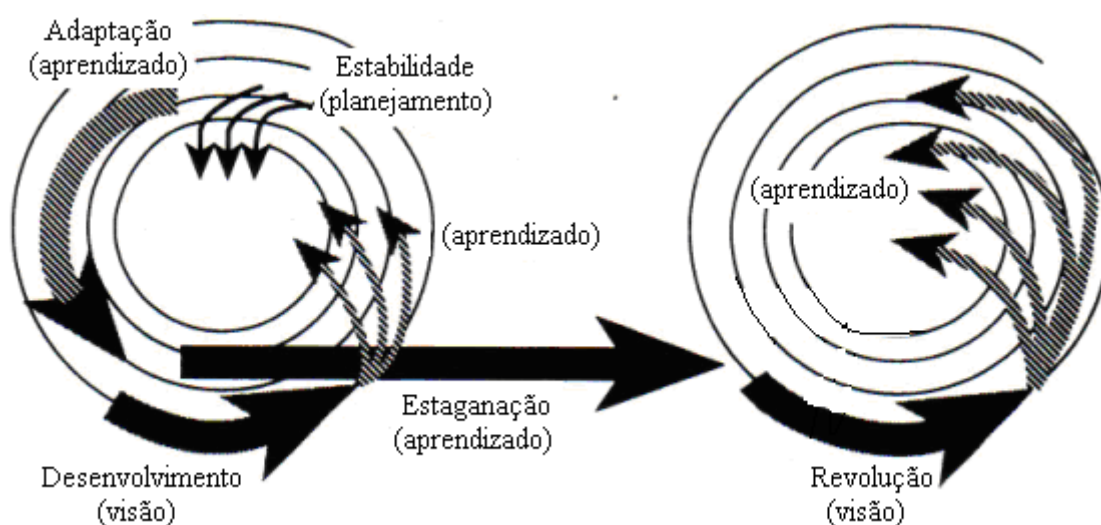


Figura 6: Estágios da mudança organizacional

Fonte: Mintzberg, *Cycles of Organizational change*, 1992.

O desenvolvimento é dirigido pela liderança visionária inicialmente no mais abstrato dos nossos níveis de conteúdo, levando ao aprendizado induzido nos níveis mais concretos. A estabilidade (que sempre segue o estágio de desenvolvimento) tende a ser dirigida pelo planejamento, com os níveis conceituais continuando definidos, enquanto os níveis mais concretos são afinados. O estágio de adaptação (que pode surgir do estágio de estabilidade) envolve o aprendizado induzido nos níveis intermediários ou mais concretos, apesar de poder estimular importantes mudanças em níveis mais conceituais. O estágio de pouca evolução (que pode resultar do estágio de adaptação) pode desviar a organização da sua situação estabelecida, enquanto experimentação e confrontação no nível intermediário ou em níveis mais concretos se combinam como dispositivos de aprendizado para ajudar a reconceber o estado e a direção da organização. Finalmente a revolução (que sempre surge do estágio de pouca evolução) refaz a organização, primeiro talvez a mentalidade (a reconcepção), enquanto uma nova visão e uma nova cultura são aprendidas e estabelecidas, e depois novos comportamentos, enquanto que todos os tipos de aprendizado induzido acontecem em níveis mais concretos (apesar de em alguns casos a ação vir depois da reconcepção). (MINTZBERG; WESTLEY, 1992).

Estes estágios podem ou não formar a seqüência indicada acima. Mas mesmo quando estes estágios acontecem em seqüências diferentes, eles tendem a se posicionar como indicado na figura 6.

No nível mais amplo, episódios e estágios de mudança acontecem em seqüências que formam padrões de evolução que descreve a história geral da organização. Entre os diferentes padrões de mudança, os autores citados destacam: solavancos periódicos, trocas oscilantes, ciclos de vida, e processos regulares como mostra a figura 7:

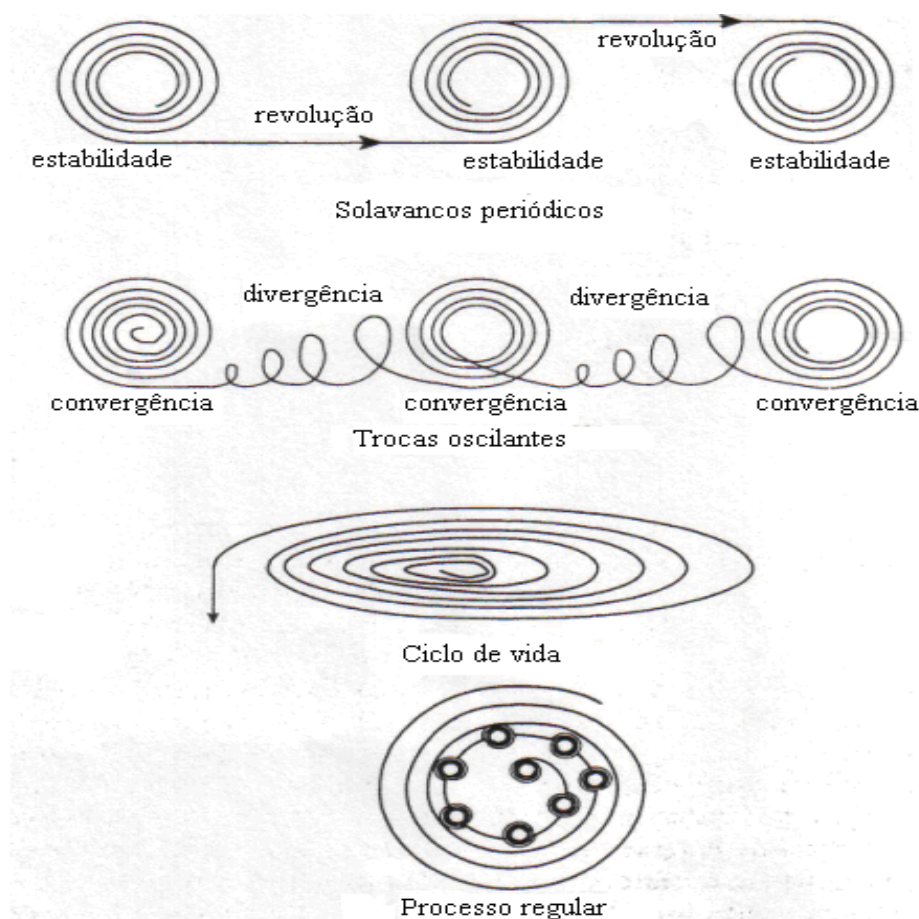


Figura 7: Padrões de mudança organizacional

Fonte: Mintzberg, *Cycles of Organizational change*, 1992.

O padrão de solavancos periódicos é talvez o mais comum, especialmente em organizações mais convencionais (organizações de produção em massa e serviço em massa). A organização passa por longos períodos de relativa estabilidade, pelo menos no nível mais amplo (na organização como um todo ou na estratégia central), interrompidos periodicamente por revoluções dramáticas como episódios que colocam a organização novamente em sincronia com o seu ambiente. A organização está menos inclinada a se adaptar continuamente (de uma maneira revitalizadora) do que se adequar a uma estratégia ou estrutura particular. A mudança pode estar acontecendo continuamente nos níveis concretos, e deve até haver um ajuste ocasional em um nível conceitual, mas para a maioria das partes, a mudança séria é atrasada até que seja absolutamente necessária e efetiva de uma maneira revolucionária, como no caso da *virada*.

2.3

Institucionalismo

De acordo com Hall (1999) os estudos e as pesquisas que têm sido realizadas no campo da teoria institucional têm gerado contribuições com explicações sobre os processos de institucionalização em ambientes organizacionais e a sua influência sobre a conformidade das organizações ao ambiente. A perspectiva institucional encara o desenho organizacional não como um processo racional baseado em metas organizacionais, mas como um processo de pressões internas e externas que levam as organizações de uma campo a ter semelhança entre si ao longo do tempo. Os primeiros estudos sobre a teoria institucional colocaram ênfase nas regras, mitos e crenças institucionais e a característica que estes elementos tem de legitimação e de formatação da realidade social; e se preocuparam também com os processos pelos quais as organizações tendem a tornar-se impregnadas de valor e significado social (BERGER e LUCKMAN, 1967; SELZNICK, 1949, 1957). As abordagens teóricas contemporâneas sobre o processo de institucionalização em abordado a natureza do processo de institucionalização (DIMAGGIO e POWELL, 1983; MEYER e ROWAN, 1977; ZUCKER, 1977, 1988) e as influências que estes processos exercem sobre as características das organizações (MEYER, SCOTT e DEAL, 1983; MEYER, SCOTT e STRANG; 1987; SCOTT, 1987^a; SCOTT e MEYER, 1987; SINGH, TUCKER e HOUSE, 1986) e sobre a mudança organizacional (HININGS E GREENWOOD, 1988; TOLBERT e ZUCKER, 1983).

De acordo com Bronzo e Garcia (2000) são três os grandes paradigmas do estudo da teoria organizacional na administração. A teoria clássica na administração, no final do século 19 e início do século 20 que tem como referência os trabalhos de Taylor, Fayol, Gilbreth e Ford. A teoria da escola das relações humanas, a partir de 1930, destacando cientistas como Durkheim, Mayo, Weber e outros. A escola estruturalista, iniciada depois de 1950 e impulsionada pelos trabalhos de Selznick, Merton, Powell, DiMaggio, Zucker, Meyer, Rowan, March e Olsen (período em que a teoria institucional é usada como um dos modelos de análise organizacional. A transição da teoria da administração para a teoria das organizações foi marcada pela mudança de visão quando a preocupação

com a produtividade deu lugar a preocupação com a eficiência do sistema. A análise organizacional sob as perspectivas institucionais é uma alternativa à noção de que toda decisão deve ser motivada por critérios racionais.

Quintello (2007) argumenta que a noção de organização começou a ser interpretada a partir de fenômenos socialmente construídos, sendo resultado não apenas de ações humanas intencionais ou planejadas, mas também de interações políticas, culturais, processos cognitivos e simbólicos (elementos não racionais). Surgiam perguntas como: haveria elementos não racionais entre a relação instituições-empregados? Seriam os agentes capazes de articular decisões informais dentro da empresa? Quais os efeitos desta nova relação?

Foram os estudiosos das ciências sociais como Merton, Selznick, e Gouldner (entre 1940 e 1950) que identificaram reações imprevistas nos membros das organizações. Para chegar a esta conclusão os estudiosos usaram mecanismos de controle das atividades dos membros da organização. Os funcionários fazem com que reações próprias a determinadas situações se estendam para outras áreas da organização. Este processo de perpetuação das ações é o que vai dar origem a teoria institucional.

Quando os pesquisadores perceberam que aspectos do ambiente externo causavam influência nas organizações, várias teorias surgiram como a Teoria dos Custos de Transação, a Teoria da Dependência de Recursos, a Teoria contingencial, da seleção natural e do Modelo Racional e da Escolha Estratégica. Estas teorias contemplaram uma visão mais aberta das pressões inter e intra-organizacional sofridas pelas organizações. Hoje se percebe que elas não eram concorrentes e sim complementares como abordou Oliver (1993) convergindo as perspectivas da dependência institucional e de recursos para a previsão de respostas estratégicas para processos institucionais.

Na opinião de Oliver (1991) a Teoria Institucional ainda tem problemas que precisam ser resolvidos, já que o modelo tem sido usado em diversas situações, desde expansões políticas até a formulação de políticas nacionais e internacionais em organizações governamentais. Por isso é preciso criar modelos de mensuração padronizados, metodologias de pesquisa e variáveis padrão que permitam uma investigação mais aprofundada sobre o assunto. Destes dilemas

surgiram dois grandes movimentos. A velha teoria institucional baseada nos trabalhos de Selznick e seus colaboradores a partir da década de 50, que investigaram o lado obscuro da interação informal nas organizações, as macro-estruturas institucionais e os sistemas políticos e legal. E a nova teoria institucional que surgiu a partir da década de 70 principalmente com os trabalhos de Meyer e Rowan e Zucker em 1977, Berger e Luckmann em 1967, e Powell e DiMaggio em 1991. Estes autores desenvolveram os princípios institucionais a partir do contexto das organizações formais que passaram a ser o elo de ligação entre os indivíduos e o mundo social. Powell e DiMaggio (1991) argumentam que ambos os movimentos enfatizam a relação entre organizações e seu ambiente.

Para o velho institucionalismo o foco político está na análise de conflitos do grupo. A liderança procura elementos externos para legitimar o seu poder ou interesse. Já no novo institucionalismo o foco está no conflito entre grupos e na forma como eles reagem a estes conflitos criando estruturas administrativas altamente elaboradas. Outra importante diferença diz respeito ao conceito de ambiente. Outra diferença é que nos estudos da velha escola institucional a organização é descrita como uma comunidade local, com várias relações entre os agentes. Na nova escola institucional o ambiente é mais sutil e existem outras influências que cercam as organizações como a estrutura, as ações e o pensamento. Surge o poder dos mitos, das cerimônias, dos rituais, das técnicas, das políticas e dos programas na formação das organizações.

Os conceitos ambientalistas se inspiraram no conceito de "mãos invisíveis" introduzido por Adam Smith para defender a idéia de que o mercado se auto-regula. Os arranjos estruturais parecem ser influenciados por leis que não podem ser facilmente entendidas, mas que são muito poderosas. No campo neo-institucional, Powell e DiMaggio (1983), na tentativa de explicar por que as organizações assumem determinadas formas, argumentam que o isomorfismo institucional é a principal razão para que determinadas organizações assumam determinadas formas. Para estes autores as organizações existem em campos compostos por outras organizações similares. Eles definem o campo organizacional como:

“Entendemos por campo organizacional aquelas organizações que, como um todo, constituem uma área reconhecível da vida institucional: fornecedores importantes, consumidores de recursos e produtos, agências reguladoras e outras organizações que geram produtos e prestam serviços similares. A virtude desta unidade de análise é o fato de ela direcionar nossa atenção não simplesmente para empresas concorrentes conforme a abordagem populacional de Hannam e Freeman (1977b), ou para redes de organizações que, na realidade, interagem, conforme a abordagem da rede inter-organizacional de Laumann *et al.* (1978), mas para a totalidade dos atores relevantes” (p. 148).

De acordo com esta perspectiva, as organizações tendem a se tornar cada vez mais homogêneas no interior dos campos organizacionais. As universidades públicas tornam-se semelhantes, o mesmo ocorre com as lojas de departamento, empresas aéreas, times de futebol profissional, departamentos de trânsito e etc... Di Maggio e Powell (1983) citam três razões para que este isomorfismo aconteça entre as organizações de um mesmo campo:

Isomorfismo Coercitivo – Está ligado às questões políticas e problemas de legitimidade. Resultado de pressões formais ou informais. As pressões são exercidas por outras organizações ou por expectativas culturais da sociedade em relação às funções da organização. A mudança de comportamento ou de estrutura pode ocorrer por delegações do governo, por meio das leis ou das normas internas contra discriminações sexuais ou raciais, sobre proteção ambiental, sobre programa de emprego para jovens ou idosos, etc. Entretanto pesquisas demonstram que o isomorfismo coercitivo pode ser mais sutil e menos explícito do que parece. A recente batalha para liberação dos alimentos transgênicos e para o uso das células tronco, no congresso nacional brasileiro, são casos claros de arranjos entre governo e setor privado. Provavelmente novos setores, funções recursos públicos ou privados surgirão devido a estas pressões.

Isomorfismo Mimético – Vinculados aos padrões em relação às incertezas ambientais (muitas vezes representando uma força poderosa no processo de imitação). Os autores exemplificaram este mecanismo como empresas que buscaram a imitação de modelos como manobra às baixas tecnologias, às metas ambíguas, às soluções não claras e aos ambientes incertos. A busca por arquétipos técnicos, programas de qualidade ou projetos para qualidade de vida no trabalho, incorporadas pelas empresas americanas nas últimas décadas, é um exemplo de modelagem a padrões testados aparentemente com sucesso. O problema é que

estas iniciativas são apenas rituais e as empresas adotam estas mudanças para ganhar legitimidade perante aos agentes externos (acionistas) ou internos (funcionários). A relação eficiência e mudança não é necessariamente positiva. Exemplo: as empresas automobilísticas acabam criando quase que clones de seus adversários.

Isomorfismo Normativo – Originário basicamente da profissionalização, que os autores interpretaram como um esforço coletivo dos membros de uma ocupação em definir métodos e condições dos seus trabalhos, controlando e estabelecendo bases cognitivas e legitimadas para as suas autonomias ocupacionais. Este profissionalismo nas organizações pode ocorrer por pressões miméticas ou coercitivas. As universidades com seus cursos de especializações são também fontes de pressões normativas. Um bom exemplo é a contratação de profissionais no mercado para a ocupação de postos estratégicos nas empresas. Elas buscam estes experts para tender às pressões externas ou internas em relação às suas eficiências ou outras demandas para mudanças organizacionais. Dois aspectos são importantes neste processo: a educação formal e legitimada em bases cognitivas produzidas pela necessidade de especialistas e o crescimento e a elaboração de redes profissionais que ditam novos modelos, difundidos rapidamente. Exemplo: postos estratégicos criados nas áreas de logística, tecnologia da informação, qualidade e meio ambiente. Foi por meio deste tipo de pressão que as áreas conseguiram nas últimas décadas legitimação para a criação de estruturas independentes e respeitadas.

Nos trabalhos de Meyer, Scott e Zucker podemos encontrar uma abordagem institucional alternativa. Este enfoque preocupa-se com temas ambientais também, mas concentra-se basicamente nas questões internas. O foco reside na forma pela qual as práticas e os padrões são valorizados e como os padrões de interação e as estruturas são legitimados. De acordo com estes autores, nas modernas sociedades as estruturas formais de organização surgem em contextos altamente institucionalizados. Os autores citam as políticas, as profissões e os programas que são criados como modelos racionais imitados pelas organizações que desejam aumentar a sua legitimidade e sobrevivência, independentemente da eficácia das práticas e procedimentos. "Produtos institucionalizados, serviços técnicos, políticas e programas funcionam como

mitos poderosos e muitas organizações os adaptam cerimonialmente" (MEYER e ROWAN, 1991, p. 41)

O controle e a coordenação das atividades são dimensões críticas nas quais as organizações formais têm grande sucesso no mundo atual. Porém testes empíricos lançam dúvidas em relação a esta posição, pois as organizações formais são endêmicas nas sociedades modernas. Frequentemente observa-se certo afrouxamento entre os elementos estruturais e as atividades destas entidades. Há também um vazio entre as estruturas formais e informais dentro das organizações que apresentam frequentemente violação às regras, decisões não implementadas, ou se implementadas com conseqüências incertas, tecnologias ineficientes, sistemas de inspeção e validação subvertidos e baixa coordenação. As estruturas formais podem ser falhas e os mecanismos de controle e coordenação não estão livres dos aspectos informais.

Os mitos constroem elementos institucionais racionalizados que criam oportunidades e necessidades levando as instituições a se organizar racionalmente e a acompanhar mais de perto as redes de relacionamento. A partir desta constatação Meyer e Rowan levantaram algumas proposições:

Proposição 1 – Como as regras institucionais racionalizadas emergem dos domínios das atividades de trabalho, as organizações formais formam-se expandem-se pela incorporação de regras e outros elementos estruturais (programas, posições, políticas e procedimentos). Isto explica como os mitos institucionalizados definem novos domínios das atividades institucionalizadas. Racionalizando mitos institucionais as organizações expandem as suas estruturas formais para se tornarem isomórficas com esses mitos. É comum durante a implantação de um novo projeto, processo ou produto, as empresas criarem novas posições dentro da sua estrutura organizacional. Muitas vezes estas mudanças não têm um resultado prático e sim simbólico. Um exemplo são os departamentos institucionais das empresas tratando da comunicação da organização com o mundo externo. A comunicação pode ser manipulada a favor de uma imagem desejada.

Proposição 2 – Quanto mais moderna for a sociedade, mais extensiva será a estrutura institucional racionalizada pelas atividades dominantes e maior será o

número de domínios contendo instituições racionalizadas. Estas atividades dominantes surgem de programas institucionalizados, profissões técnicas e assessorias. Uma implicação dessa proposição é como as organizações formais são mais emergentes nas sociedades emergentes se mantiverem complexas redes relacionais. As montadoras que se instalaram no Brasil na década de 50 podem servir como exemplo como exemplo. Elas criaram uma extensa rede de relacionamentos com fornecedores, governos, entidades sindicais, educacionais, etc. A constituição dessa provoca barreiras de entrada e de saída, impedindo a entrada de novos concorrentes e dificultam a desmobilização dessas organizações.

Proposição 3 – Organizações que incorporam socialmente elementos racionalizados e legitimados nas suas estruturas formais maximizam a sua legitimidade e aumentam os seus recursos e a capacidade de sobrevivência. Exemplo: adotando certificações ambientais as empresas podem conseguir mais facilmente linhas de crédito do governo ou de agências. Os elementos racionalizados são introduzidos por meio de diversas estratégias, entre elas, a mais comum entre os americanos, os lobbies. Se as indústrias do tabaco se unissem para montar uma universidade para estudos do fumo obteriam um resultado social benéfico pois criaria uma imagem positiva.

Proposição 4 – Como o controle e as atividades de coordenação nas organizações institucionalizadas levam a conflitos e perda de legitimidade, elementos da estrutura são desconectados de suas atividades. Exemplo: quando são evitadas as integrações, as implementações de programas e inspeções ou as validações que são efetivadas apenas cerimonialmente. Manter o alinhamento entre estruturas e atividades é o ideal nas organizações que buscam eficiência. Enquanto as atividades são controladas por mecanismos técnicos (inspeções e validações), a estrutura é dominada informalmente (pela coordenação, interdependência e ajustes). Durante a implantação de programas é comum a formação de grupos resistentes. A resistência pode ser um sinal de alerta dos profissionais mais experientes (lado positivo) ou proteção contra ameaças ao status quo (lado negativo)

Proposição 5 – Quanto mais uma estrutura organizacional é derivada de mitos institucionalizados, mais demonstrações de confiança, satisfação e boa fé (verdadeiras ou não) serão mantidas. Muitas vezes as empresas preparam

recepções para a recepção de um presidente ou um diretor importante na empresa, na maioria das vezes estes visitantes não estão muito preocupados com estes detalhes. Em ambientes altamente institucionalizados, os rituais e as cerimônias são demonstração da força do poder dos mitos. Os mitos nascem nas organizações desde a contratação dos funcionários. Quando diz-se que um determinado funcionário tem ou não o perfil da empresa significa dizer que ele está conivente ou não com a organização. Esse perfil condizente reforça os mitos e a institucionalização da maneira de ser. Por outro lado as estruturas altamente institucionalizadas e mitificadas são rígidas diante do novo. Essa é uma das explicações das dificuldades encontradas na introdução de novas tecnologias.

Proposição 6 – Organizações institucionalizadas procuram minimizar inspeções e validações por meio de gerentes internos e membros externos. Auditorias podem revelar inconsistências e questionamentos das práticas organizacionais que não são bem vindos nesse ambiente. Uma vez revelados os líderes podem perder autoridade e a legitimidade. As inspeções podem se preparadas antecipadamente e até fraudadas, evitando inconvenientes e desgastes. Encontramos no Brasil empresas certificadas com o ISSO 14000 (meio ambiente) que poluem ou pelo menos contribuem para a poluição de inúmeras regiões.

As origens dos mitos institucionais racionais (os que são criados voluntariamente) nas organizações modernas estão além das proposições destacadas, baseado em três aspectos:

- A elaboração de redes relacionais complexas (programas e práticas organizacionais), densas e interconectadas, aumenta o número de mitos racionalizados. São vários os tipos e modelos de programas de qualidade que no final das contas são muito parecidos. A adoção de tais práticas gera uma imagem de moderna para o mundo exterior. Quanto mais elaborados forem estes modelos, mais sofisticados eles parecerão (se for feita uma pesquisa minuciosa ficará comprovado que estes modelos são simples).
- O nível de coletividade organizacional no ambiente gera mitos pelas práticas e difusões que mediante redes relacionais são legitimados, na suposição de que eles são racionalmente efetivos. Existem casos em que programas, posições hierárquicas, discursos e comportamentos falidos e

ineficientes são insistentemente preservados, na tentativa de sobrevivência e preservação de interesses pessoais ou grupais.

- Esforço das lideranças locais que ajudam a moldar ambientes institucionais. Exemplo: os veículos que forçam a criação de novos combustíveis, rodovias, sistemas de transporte, além de novos procedimentos legais e normas de conduta da sociedade. Outros casos são os cursos nas escolas, que atendem às novas necessidades do mercado ou à criação de novas áreas nas empresas. O departamento de treinamento nas empresas geralmente introduz cursos que atendam às necessidades organizacionais das organizações. Não é comum as empresas introduzirem cursos de filosofia, política ou sociologia, já que conhecimentos aprofundados nestas áreas poderiam criar um questionamento do status quo organizacional.

Scott e Meyer (1991) abordaram as conseqüências do impacto dos ambientes nas organizações e do isomorfismo criado pelos mitos:

- As organizações podem absorver elementos que foram legitimados externamente, mas que não produzem eficiências. Exemplos clássicos são os programas de qualidade que viraram moda após os anos 80 no Brasil. Muitas empresas tiveram péssimas experiências, pois não foram capazes de se moldar às realidades locais. Outro caso foi a introdução distorcida do conceito de construtivismo nas escolas públicas nacionais nas últimas décadas. O resultado foi a criação de uma massa semi-analfabeta que nada contribuiu para o avanço do país.
- Há o emprego de avaliações externas e, as vezes, cerimoniais para definir valores dos elementos estruturais (que podem não estar em sintonia com os valores internos) Para facilitar o entendimento basta notar que em algumas casas de brasileiros empregados usam uniforme que lembra a época dos escravos do século XIX. São cerimônias e rituais que não estão alinhados com a realidade da sociedade atual. Em algumas organizações os benefícios exteriorizam os mitos e as cerimônias, como vagas para veículos, salas decoradas, restaurantes diferenciados, etc.

Estes benefícios podem não estar sintonizados com a realidade da empresa, gerando desconforto e futura deslegitimação. É comum empregadores que vivem ostensivamente mas que não remuneram seus funcionários adequadamente.

- Estabilidade mantida pela dependência de sinais externos. Casos recentes são da empresa de energia Enron, nos EUA, e do Banco Santos no Brasil. Pelos estilos e aparência ninguém poderia imaginar que estas instituições estavam fraudando e prejudicando milhares de pessoas. Os sinais externo não estavam de acordo com as contas externas, ou seja, passava-se para fora uma imagem que não existia. Os conceitos de governança corporativa vieram para minimizar estes relaxamentos administrativos, deixando os sinais externos mais transparentes e em linha com os resultados da empresa. Como a vigilância social está cada vez mais acirrada, os mecanismos de proteção da banda podre serão mais sofisticados. Em um país onde a corrupção é legitimada como o Brasil os gestores devem ficar muito mais atentos aos ruídos e sinais.

Com isso o isomorfismo institucional pode promover a sobrevivência ou a falência e o sucesso ou o fracasso nas organizações, independentemente dos resultados obtidos. A vulnerabilidade organizacional, hoje é muito maior na medida em que as vigilâncias externas se intensificam. O cardápio do McDonald's vem mudando para algo mais saudável não porque a rede está mais preocupada com a saúde dos clientes, mas pela pressão internacional de organizações não governamentais contra a obesidade descontrolada da população. A adoção de formas estruturais legitimadas externamente pode aumentar ou diminuir o grau de comprometimento dos participantes internos e externos (acionistas, funcionários, clientes, etc.). Ficam ainda registradas três abordagens importantes do trabalho de (MEYER e ROWAN, 1991) Os ambientes e os domínios ambientais, institucionalizados por um número cada vez maior de mitos racionais, geram mais organizações formais. Treinamentos, recrutamentos, promoções, artefatos e outros elementos são geradores de símbolos e mitos que institucionalizam mais e mais as organizações. Quanto mais contaminada for a instituição mais resistente será às mudanças. A deslegitimação dos elementos

simbólico-míticos ocorre justamente com a adoção de novos elementos , num ciclo constante.

- As organizações que incorporam mitos institucionalizados (aceitos) tornam-se legítimas, bem-sucedidas, e com maior sobrevivência. Não é a toa que as grandes corporações americanas vem sobrevivendo há séculos. Como foram entidades formadas por redes altamente complexas e institucionalizadas (mesmo sem legitimidade), elas se mantêm em pé. Os custos desta manutenção são altíssimos e muitas vezes ultrapassam o senso ético do mundo dos negócios. Na busca pela sobrevivência vale desde lobbies políticos e incentivos fiscais até a diluição de ineficiências operacionais nos fornecedores (artifício muito utilizado em algumas multinacionais).
- O esforço para o controle social em ambientes altamente institucionalizados é permeado de rituais internos e externos. Hoje estes controles chegam pela mídia (internet, televisão, etc.) na ânsia de atingir um público cada vez maior. Os rituais são construídos por sentimentos e vontades. Exemplo: os americanos durante décadas engordaram a sua população vendendo alimentos altamente calóricos (as empresas de alimentos faturaram milhões de dólares). A gora vendem equipamento e remédios para emagrecimento (o faturamento bil ionário passa para a indústria farmacêutica e academias de ginástica).

A perspectiva institucional tem sido muito criticada por sua falta de atenção aos interesses organizacionais e da não atribuição de uma postura ativa às organizações nas respostas às pressões e expectativas institucionais (COVALESKI e DIRSMITH, 1988; DIMAGGIO, 1988; PERROW, 1985; POWELL, 1985). Oliver (1991) faz uma comparação das estruturas da perspectiva institucional e da dependência de recursos e seu potencial de complementaridade em explicar o grau pelo qual as organizações terão uma postura mais ativa em resposta às pressões institucionais no processo de adaptação organizacional. Para a autora o modelo institucional pode acomodar uma variedade de respostas estratégicas ao ambiente institucional quando o grau de escolha e atividade que as organizações exibem em resposta às restrições institucionais não é assumidamente estático em qualquer condição institucional.

A autora Oliver (1991) encontrou na teoria da dependência de recursos uma base de comparação apropriada para revelar as limitações da teoria institucional. Este modelo foca nos métodos e benefícios da não conformação em resposta às demandas externas. A organização é fortemente influenciada pelas forças externas, por isso o gerenciamento das relações externas torna-se fundamental para a sobrevivência organizacional (ALDRICH e PFEFFER, 1976; PFEFFER e SALANCIK, 1978). Apesar de reconhecer os efeitos do ambiente sobre o resultado das estratégias, a perspectiva da dependência de recursos também se concentra em estudar o papel da gerência de captar recursos para obter performance satisfatória. Esta perspectiva também considera a capacidade de obter recursos através da negociação e o relacionamento inter-organizacional, duas atividades fundamentais. Portanto o modelo da dependência de recursos considera que parte das mudanças que acontecem no ambiente, são influenciadas pelos administradores organizacionais porque estes se preocupam em compatibilizar as características do ambiente aos interesses específicos das suas organizações.

De acordo com Oliver (1991) a comparação entre a teoria institucional e teoria da dependência de recursos destacando os pontos de complementaridade entre as duas perspectivas permite entender melhor o determinismo ambiental e a escolha estratégica dos administradores organizacionais no processo de adaptação organizacional. Enquanto a perspectiva institucional destaca o determinismo ambiental como influenciador das respostas estratégicas da organização, a perspectiva da dependência de recursos enfatiza o voluntarismo como característica principal dos tomadores de decisão. As organizações podem ter uma variedade de reações que vão desde a conformidade organizacional, como defendido pela teoria institucional, até a resistência às pressões institucionais, como defende a perspectiva da dependência de recursos.

Os pontos em que a perspectiva da dependência de recursos e da dependência institucional convergem e divergem estão ilustrados no quadro abaixo. De acordo com Oliver (1991) estas suposições são relevantes para a caracterização das respostas estratégicas às pressões e expectativas externas.

Quadro 3: Comparação da Perspectiva Institucional e da Dependência de Recursos

FATOR DE EXPLICAÇÃO	SUPOSIÇÕES CONVERGENTES	FOCO DIVERGENTE	
		PERSPECTIVA INSTITUCIONAL	PERSPECTIVA DA DEPENDÊNCIA DE RECURSOS
CONTEXTO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL DO	Escolha organizacional é restringida pelas múltiplas pressões externas	Ambiente institucional com nenhum comportamento de escolha	Ambiente da tarefa com comportamento de escolha ativo
	Os ambientes organizacionais são coletivos e interconectados	Acomodando-se a normas coletivas	Lidando com interdependências
	Inerconectados	Pressões invisíveis	Pressões visíveis
	A sobrevivência	Isomorfismo	Adaptação
	Organizacional depende da sensibilidade às demandas e expectativas externas	Aderência à regras e normas	Administração da escassez de recursos
	As organizações buscam estabilidade e previsibilidade	Persistência organizacional	Redução da incerteza
		Hábito e convenções de mais valor social	Poder e influência
MOTIVOS COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL DO	As organizações buscam legitimidade	Mais valor social	Mobilização de recursos
		Conformidade a critérios externos	Controle dos critérios externos
	As organizações são interesses dirigidos	Interesses institucionalmente definidos	Interesses políticos e calculados
		Submissão	Não submissão

Fonte: Oliver, Strategic Responses to Institutional Processes, 1991.

Observa-se que a Teoria Institucional procura explicar que as organizações se vêem diante de situações em que elas não têm escolha e que estas situações podem durar muito tempo através do hábito, convenção, conveniência ou obrigação social. De acordo com esta Teoria este tipo de comportamento não tem relação com os interesses próprios da organização e não contribuem para a eficiência ou controle organizacional (TOLBERT, 1985; TOLBERT e ZUCKER, 1983; ZUCKER, 1983).

A perspectiva institucional também se dedica a analisar o impacto do Estado, da sociedade e das pressões culturais sobre o comportamento organizacional. Além disso, também analisa os efeitos da história, regras e entendimentos consensuais sobre a conformidade organizacional às restrições do ambiente. Em oposição a perspectiva da dependência de recursos mantém o seu

foco nos efeitos causados pelas forças do mercado e na escassez de recursos. A perspectiva institucional também defende as vantagens de uma postura passiva em oposição a uma adaptação estratégica ao ambiente externo, podendo contribuir assim para a validade social e a sobrevivência da organização. Mitos, significados e valores são mais importantes do que a eficiência, autonomia e trocas na determinação do comportamento organizacional no contexto das pressões externas.

Apesar de ter oferecido grandes contribuições, os teóricos institucionais tem se limitado a analisar os efeitos do ambiente institucional sobre a conformidade e o isomorfismo desconsiderando o papel da resistência e da influência nas relações entre organizações e o ambiente. Para Oliver (1988) os teóricos institucionalistas devem reconhecer o comportamento adaptativo voluntarioso que algumas organizações demonstram. As organizações não se adaptam passivamente ao seu ambiente.

De acordo com Oliver (1991) a comparação entre a perspectiva institucional e a perspectiva da dependência de recursos evidencia que os teóricos institucionais seriam capazes de analisar uma ampla gama de respostas estratégicas se eles considerassem que o comportamento das organizações varia de passivo até ativo, de conformado até resistente, de impotente até influente, dependendo do tipo de pressão institucional que é exercida. A autora listou ainda uma série de respostas estratégicas que a organização pode dar às pressões institucionais e identifica as situações em que estas respostas são propensas a acontecer. A tipologia varia da concordância, passando pelo compromisso, o ato de evitar, o desafio até a manipulação. As respostas organizacionais às pressões institucionais em direção à conformidade vão depender do por quê estas pressões estarem sendo exercidas, quem as está exercendo, quais são estas pressões, como e com que objetivo elas estão sendo exercidas e onde elas ocorrem. Desta linha de análise a autora desenvolveu uma nova tipologia para se referir às diferentes situações em que as respostas estratégicas podem acontecer: causa, constituintes, conteúdo, controle e contexto. A tabela abaixo relaciona as variáveis da resposta estratégica com as variáveis referentes às diferentes situações em que as respostas às pressões e expectativas institucionais podem ser dadas.

Quadro 4: Antecedentes Institucionais e Previsões de Respostas Estratégicas

Fatores de Previsão	Respostas Estratégicas				
	Concordância	Compromisso	Evitar	Desafiar	Manipular
Causa					
Legitimidade	Alta	Baixa	Baixa	Baixa	Baixa
Eficiência	Alta	Baixa	Baixa	Baixa	Baixa
Constituintes					
Multiplicidade	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta
Dependência	Baixa	Alta	Moderada	Baixa	Baixa
Conteúdo					
Consistência	Alta	Moderada	Moderada	Baixa	Baixa
Restrição	Baixa	Moderada	Alta	Alta	Alta
Controle					
Coersão	Alta	Moderada	Moderada	Baixa	Baixa
Difusão	Alta	Alta	Moderada	Baixa	Baixa
Contexto					
Incerteza	Alta	Alta	Alta	Baixa	Baixa
Interconectividade	Alta	Alta	Moderada	Baixa	Baixa

Fonte: Oliver, Strategic Responses to Institutional Processes, 1991.

De acordo com a tabela acima a concordância é mais propensa a acontecer quando o grau de legitimidade atingido a partir da conformação é alto. As estratégias de compromisso, de evitar, de desafiar e de manipular tem mais chance de ocorrer quando a organização acha que a legitimidade a ser atingida é baixa, ou de baixo valor.

Causa - Em relação à causa Oliver (1991) deduz que quanto menor o grau de legitimidade social percebido a ser atingido a partir da conformidade com as pressões institucionais, maior será a propensão da organização resistir às pressões institucionais. Em relação à eficiência a autora afirma que quanto menor o ganho econômico percebido a ser atingido a partir da conformação com as pressões institucionais, maior será a chance da organização resistir às pressões institucionais.

Constituintes - Para a autora quanto maior a multiplicidade de constituintes, maior a propensão de resistência organizacional às pressões institucionais. Quanto menor o grau de dependência externa de constituintes que exercem pressão, maior a propensão de resistência organizacional às pressões institucionais.

Conteúdo - Quanto menor o grau de consistência das normas ou requerimentos com os objetivos da organização, maior a propensão de resistência organizacional

às pressões institucionais. Quanto maior o grau de restrições impostas à organização pelas pressões institucionais, maior a chance de resistência organizacional às pressões institucionais.

Controle - Quanto menor o grau de coerção legal por trás das normas e requerimentos institucionais, maior a chance de resistência organizacional às pressões institucionais. Quanto menor o grau de difusão voluntária de normas, valores, ou práticas institucionais, maior a propensão de resistência organizacional às pressões institucionais.

Contexto - Quanto menor o nível de incerteza no ambiente organizacional, maior a chance de resistência às pressões institucionais. Quanto menor o grau de interconectividade no ambiente institucional, maior a propensão de resistência organizacional às pressões institucionais.

Oliver (1991) demonstrou que o modelo institucional pode acomodar uma variedade de respostas estratégicas ao ambiente institucional quando o grau de escolha e proatividade diante das expectativas e restrições institucionais não é assumidamente passivo sob qualquer condição. A autora usa o modelo da dependência de recursos como base de comparação dado o seu enfoque de resistência às pressões externas. A partir desta comparação ficou evidente as delimitações da teoria institucional. A autora identifica uma gama de estratégias alternativas que estão à disposição das organizações quando elas se deparam com expectativas e demandas institucionais, e também lista as situações em que estas situações são mais propensas a acontecer.

Para a autora não dá para assumir que as organizações são passivas ou ativas diante das pressões institucionais, como pressupõe a perspectiva institucional e da dependência de recursos respectivamente. Uma variedade de respostas estratégicas podem ser previstas à luz das circunstâncias em que as pressões institucionais acontecem.

Oliver (1991) defende que se a organização resistir à pressão na direção da ginástica econômica, a eficiência será reduzida. Se a organização resistir às pressões externas, a eficiência tende a aumentar. Porém, o artigo defende que a eficiência obtida por conta da resistência às pressões institucionais não gera, necessariamente, a falta de eficácia. Oliver (1991) argumenta que as organizações

podem se engajar em estratégias de manipulação para moldar a definição política e social de efetividade organizacional. Ou seja, as respostas organizacionais ao ambiente institucional não trarão impacto apenas para a performance organizacional, mas também influenciarão os critérios, as medidas ou os padrões usados pelos agentes institucionais para avaliar a performance. A resistência não é necessariamente arriscada. Oliver (1991) sugere que as organizações não devem resistir quando a empresa depende de poucos constituintes, quando há um forte aparato para garantir a conformação e quando a expectativa institucional já está difundida e institucionalizada. A questão é que não necessariamente a organização que não atender às prescrições institucionais de comportamento racional e apropriado irá à falência e que não necessariamente a organização que se conformar às crenças e normas externas irá garantir o sucesso. Ao contrário as estratégias de resistência serão alternativas potencialmente efetivas quando a multiplicidade, por exemplo, é alta e a dependência, coerção, difusão, incertezas e inter-conectividade são baixas. A autora defende que a organização tenha em mente que a resistência implica em uma troca. Ao resistir às pressões institucionais a organização pode se tornar menos popular, com menos suporte social, menos legitimidade e menos estável. Ao mesmo tempo, as organizações que resistem são mais propensas a ser flexíveis, inovativas e adaptativas. A conformidade não é inevitável e nem necessariamente um instrumento para assegurar a longevidade. Se a resistência às normas e requerimentos institucionais podem ameaçar o longo-prazo provocando retaliações, perda de recursos e a remoção de suporte social; a conformidade ao ambiente institucional também pode ameaçar o longo-prazo impondo rigidez estrutural e de processos inibindo a sua habilidade de se adaptar e responder a eventos futuros a medida que eles surgem no ambiente.

A firma é entendida, portanto, como uma estrutura econômica que com base em um pacote de conhecimento e tecnologias, dentro de um determinado ambiente institucional, deve produzir um bem/serviço de forma diferente do mercado, pois se ela produzir igual estará no seu limite. Consequentemente o que faz com que uma firma supere a outra não são as suas estratégias. Sendo que se entende por estratégia o conjunto de decisões da firma frente às mudanças conjunturais tendo em vista as suas capacidades organizacionais. Logo, a

estratégia da firma dá-se em função das suas capacidades organizacionais e em função das variabilidades das mudanças organizacionais.

As abordagens apresentadas indicam que as competências internas possuem um papel central na evolução dinâmica dos custos de transação; e estes custos de transação dão forma à distribuição destas competências ao longo do tempo. Consequentemente as escolhas que as firmas fazem sobre como ampliar os seus limites estão condicionadas por um contexto da indústria em evolução, ou seja, com base no seu conhecimento acumulado. Estas abordagens sugerem que a firma e suas ações podem ser compreendidas tendo em vista a dinâmica de seus recursos e competências internas e a dinâmica de seu ambiente.