

# AS DUAS FACES DAS ORGANIZAÇÕES NO AMBIENTE INSTITUCIONAL

Guillermo Cruz

## Resumo

O velho institucionalismo, que tinha como ênfase questões de conflito de interesses, valores, poder e influência ao nível da comunidade local, mostrava como as organizações se tornavam distintas no ambiente. Tal visão deu lugar a uma abordagem preocupada com o isomorfismo nos campos, setores e na sociedade de forma geral. Essa visão, que recebeu a denominação de novo institucionalismo, contribuiu para a explicação do motivo de as organizações apresentarem semelhanças. No presente ensaio pretendo fazer uso de ambas as teorias para um entendimento mais amplo das organizações, levando em conta valores, crenças e normas racionalizadas.

## Introdução

Em seus primeiros estudos a teoria institucional apresentava uma organização distinta e adaptável, enfatizando as relações de poder presentes nas comunidades locais e ressaltando a diversidade no universo organizacional. A partir década de 70, com o surgimento de uma nova vertente da teoria institucional, houve um afastamento do que era defendido por estudos pioneiros como o de Selznick. Os estudos nessa nova vertente procuraram entender as semelhanças entre as organizações, apresentando mecanismos pelos quais essas organizações se tornavam isomórficas com seu ambiente institucional, adotando práticas e processos racionalizados no ambiente em busca de legitimidade e recursos, utilizando-se de mecanismos isomórficos para formar um “campo organizacional” onde a diversidade é reduzida, as relações de poder são periféricas e o controle dos processos é cerimonial.

Ao invés de se perguntar por que as organizações são tão iguais ou porque são tão diferentes e responder cada pergunta com uma vertente diferente da teoria institucional, questiona-se aqui porque observamos ambas as características (distinção e similaridade) nas organizações. Observa-se que as organizações, ao mesmo, apresentam processos e práticas que são compartilhados em seus setores, assim como possuem uma identidade própria, resultado das crenças e valores de seus indivíduos. Ainda, quando presente em diferentes contextos, uma mesma corporação apresenta em suas filiais organizações distintas, que se equilibram entre a adoção de normas, procedimentos e padrões demandados pela matriz e entre a incorporação de crenças e

valores presentes na cultura da região em que estão envolvidas. Com base nisso, se propõe o uso das contribuições de ambas as teorias, na busca por uma imagem mais “realista” das organizações, fiel as suas particularidades, tanto em termos de valores e crenças quanto de práticas e estruturas.

Para tanto, este ensaio é organizado como segue: na primeira seção é vista a velha teoria institucional e suas contribuições. A seguir é feita uma revisão da nova teoria institucional, com foco em três obras principais que constituem as bases dessa vertente. Na terceira seção são apresentadas as diferenças ressaltadas na literatura (especialmente por parte dos novos institucionalistas) entre as duas vertentes. Por fim será feita uma avaliação do uso das contribuições de ambas as teorias no entendimento das diferenças e similaridades presentes nas organizações, sendo em seguida apresentadas as considerações finais.

### **A “velha” teoria institucional: organizações infundidas de valor**

O termo “organizações” é usualmente empregado para expressar as coletividades do mundo contemporâneo. Assumem, em muitas dessas representações, a postura de instrumentos, projetados com o objetivo de atingir determinadas metas. Para Selznick (1949) é importante reconhecer que, mesmo que as organizações sejam ferramentas, elas também possuem aspectos não-rationais, provenientes das interações envolvendo os indivíduos que a compõe assim como o ambiente a sua volta, tendo desta forma uma “vida própria”.

A organização, vista como uma “instituição social viva”, tanto é afetada pelo comportamento de seus integrantes como também afeta o comportamento destes. Nesse aspecto, Selznick retoma a questão da burocracia, afirmando que para a compreensão dos mecanismos burocráticos é essencial pensar em uma organização como “um campo de condicionamento dinâmico que efetivamente molda o comportamento daqueles que estão tentando permanecer no comando” (SELZNICK, 1949, p.10). Desta forma, para podermos entender o comportamento daqueles que estão no poder dessas organizações (que possuem acesso privilegiado e domínio sobre o maquinário desta) torna-se necessário traçar o comportamento dessas autoridades levando em consideração a estrutura e as necessidades da organização.

De acordo com Scott (1987) a estrutura organizacional era vista por Selznick como instrumento adaptativo moldado conforme as restrições do ambiente externo e das características dos indivíduos que a compõe. Levando em consideração o atendimento a tais restrições, Selznick propõe em *The TVA and Grass Roots* (1949) o termo *cooptação* o definindo como “o processo de absorção de novos elementos na liderança ou política de determinação da estrutura de uma organização como um meio de evitar ameaças à sua estabilidade ou existência” (SELZNICK, 1949, p.13). Como exemplo tem-se o caso estudado por Selznick, da organização TVA. Suas ações estavam sendo ameaçadas por organizações e pessoas influentes que faziam oposição a ela, para amenizar tal oposição a TVA realizou a cooptação de alguns representantes desses grupos. Fachin e Mendonça (2003) apontam que tal decisão apesar de trazer certa estabilidade a TVA como agência de governo, trouxe mudanças não previstas como, por exemplo, a discriminação racial, oriunda da visão radical dos membros cooptados pela organização. A cooptação pode ocorrer de forma informal, resultando em compartilhamento real do poder, ou formalmente como ocorreu no caso da TVA, orientada para a legitimação.

Os estudos da TVA posteriormente dariam origem a outro importante trabalho de Selznick, o *Leadership in Administration* <sup>[1]</sup>, obra frequentemente rotulada como a origem do que é tido como o “velho institucionalismo” (SELZNICK, 1996). A definição do processo de institucionalização parte da diferenciação entre o que é uma “organização” e o que é uma “instituição”. Selznick (1971, p.5) definiu a organização como sendo “um instrumento técnico para a mobilização das energias humanas, visando uma finalidade já estabelecida”, sendo indiferentes os fatores sociais em suas ações. Tem-se na concepção da organização um “instrumento racional e projetado para executar um serviço”. Uma instituição, por sua vez, foi definida como sendo socialmente construída, fruto das necessidades e das pressões dos indivíduos que a compõe e que com ela interagem. Logo, ao se estudar instituições, deve-se considerar toda a sua história e como elas foram influenciadas pela interação com o seu meio social. Assim como Selznick, Berger e Luckmann (1967) também enfatizam a importância de uma aproximação histórica ao se considerar as instituições, segundo os autores as instituições são produtos de uma história sendo impossível compreendermos

adequadamente as mesmas sem antes olhar para os processos históricos que lhes deram origem.

Tendo em vista a diferença entre instituições e organizações, a institucionalização é definida por Selznick (1971) como sendo um processo que ocorre com a organização ao longo do tempo, que expressa suas particularidades históricas, construídas pelas pessoas que nela trabalharam, pelos interesses de diversos grupos e pela forma como a organização se adaptou ao seu ambiente. A institucionalização reflete um processo de “infusão de valores” por parte das organizações, quando elas “passam a simbolizar as aspirações da comunidade, o seu senso de identidade” (SELZNICK, 1971, p. 17). Tem-se, através do processo de institucionalização, a transformação de uma organização em uma instituição. Para Selznick quando a organização toma valores, maneiras de agir e de acreditar (adquirindo uma “identidade distinta”) ela dá um passo rumo à auto-preservação, isto é, a garantia da preservação da imparidade do grupo frente a circunstâncias adversas e a novos problemas. Nesse ponto, tem-se como figura central o que o autor chama de “líder institucional”, que possui como principal atributo a “promoção e proteção de valores” (SELZNICK, 1971, p. 24).

Portanto, no chamado “velho institucionalismo”, tem-se um processo de institucionalização no qual se vê uma organização distinta, adaptável ao seu ambiente interno e externo, que mais do que um mero instrumento, possui vida própria. Nos estudos de Selznick tem-se um foco na organização e sua comunidade local, nas relações de poder decorrentes de conflitos de interesses e em como a adoção de mecanismos de cooptação podem influir nestas. Estes focos serão alterados alguns anos depois no surgimento de uma “nova” versão do institucionalismo.

### **A “nova” teoria institucional**

Na década de 1970 houve uma retomada da teoria institucional nas ciências sociais tendo como base os trabalhos de Zucker (1977), Meyer e Rowan (1977) e DiMaggio e Powell (1983) no que foi considerada a nova teoria institucional (GREENWOOD *et al.*, 2008 ; SUDDABY, 2010). Em seu artigo Zucker (1977) afirma que as abordagens tradicionais sobre institucionalização que existiam até aquele momento não ofereciam uma explicação adequada acerca da “persistência cultural”,

propondo o que ela chamou de uma abordagem *etnometodológica* <sup>[2]</sup> da institucionalização. A autora conduziu três experimentos distintos, cada um focando em diferentes aspectos do fenômeno de institucionalização na persistência cultural: transmissão, manutenção e resistência à mudança. Ela chegou a conclusão que quanto maior o grau de institucionalização maior é a uniformidade de entendimento cultural entre as gerações, maior é a manutenção sem a necessidade de controles sociais diretos e maior é a resistência à mudança através de influência pessoal.

Para Zucker (1977) a institucionalização pode ser considerada como sendo tanto um processo quanto uma propriedade variável. É um processo na medida em que é transmitido o que foi definido como real pelos atores individuais, e é uma propriedade variável, uma vez que em qualquer ponto do processo de institucionalização o significado de um ato pode ser considerado como uma parte mais ou menos significativa da realidade social que é tida como certa. Em outras palavras, a institucionalização é o processo através do qual os “componentes da estrutura formal tornam-se amplamente aceitos, tanto como adequados e necessários, e servem para legitimar as organizações.” (TOBERT e ZUCKER, 1983, p.25). Zucker (1977) afirma que os atos institucionalizados podem ser percebidos tanto como *objetivos* quanto como *exteriores*. Ou seja:

Atos são *objetivos* quando são potencialmente reproduzíveis por outros atores sem alterar o entendimento comum do ato, enquanto atos são *exteriores* quando o entendimento subjetivo dos atos é reconstruído como uma compreensão intersubjetiva de modo que os atos são vistos como parte do mundo externo. (ZUCKER, 1977, p.728, ênfase adicionada).

Quanto à origem dos elementos institucionais implementados pelas organizações, Zucker (1987, p.446) afirma que estes normalmente “surgem de dentro da organização ou da imitação de outra organização similar e não do poder ou de processos coercitivos localizados no estado ou em qualquer outro lugar”. Neste ponto, a partir de uma abordagem interna, há uma leve aproximação da autora com a linha do velho institucionalismo de Selznick, no qual as organizações criam, mantêm e mudam as instituições através de interações com forças externas.

Partindo de uma definição de regras institucionalizadas inspirada em Berger e Luckmann (1967) – consideradas como sendo classificações construídas a partir da

reciprocidade de interpretações e tipificações na sociedade – Meyer e Rowan (1977) definem o processo de institucionalização como sendo “os modos pelos quais processos sociais, obrigações ou atualidades passam a ter um status de regra no pensamento e na ação social” (MEYER e ROWAN, 1977, p.341). Ainda, as organizações seriam levadas a adotar práticas e procedimentos que estão institucionalizados na sociedade de forma a aumentar sua legitimidade e acesso a recursos e garantir assim a sua sobrevivência no ambiente. Logo, as organizações “são estruturadas pelos fenômenos em seu ambiente e tendem a se tornar isomórficas com eles” (MEYER e ROWAN, 1977, p.346), não importando se isso efetivamente a tornará mais eficiente.

Segundo os autores, o isomorfismo da organização com relação ao ambiente institucional traz algumas conseqüências para ela, tais como: (a) uma mudança das estruturas formais da organização; (b) a adoção de critérios de avaliação externos; e (c) a conquista de estabilidade. As organizações alteram suas estruturas formais com o objetivo de ganhar legitimidade, adaptando sua estrutura formal de acordo com os mitos institucionalizados no ambiente, evitando assim o risco de serem rotuladas de negligentes, irracionais, ou mesmo, desnecessárias. Elas se tornam sensíveis à aplicação de critérios externos de valor (ou seja, a adoção de estruturas ou práticas com alto valor cerimonial) de forma a ter a aquisição de alguns serviços facilitada (como empréstimos, por exemplo). Finalmente, a formação de um ambiente institucional acaba, de acordo com Meyer e Rowan (1977), estabilizando as relações internas e externas das organizações (muitas das quais são formadas e mantidas estáveis por padronizações e mitos compartilhados) e facilitando o acesso a recursos provenientes destas relações.

Para Meyer e Rowan (1977) dois problemas poderiam surgir em uma organização se esta dependesse do isomorfismo com o ambiente institucional e com as regras institucionalizadas neste, um deles seria a possibilidade de as regras cerimoniais entrarem em conflito umas com as outras (considerando a variedade de regras cerimoniais existentes) e o outro problema seria a inconsistência entre a demanda por eficiência por parte das atividades técnicas com regras cerimoniais de produção. Zucker (1987, p.445) também irá enfatizar a relação inversa entre o isomorfismo com o

ambiente institucional e a eficiência, ao afirmar que a “conformidade organizacional com o ambiente institucional simultaneamente aumenta a avaliação positiva, o fluxo de recursos e, portanto, as chances de sobrevivência, e reduz a eficiência”.

Como solução para esses problemas Meyer e Rowan (1977) apresentam dois mecanismos possíveis: (1) o processo de “desligamento” ou “desacoplamento” <sup>[3]</sup>; e (2) a lógica da confiança e boa fé. O primeiro constitui “o desacoplamento deliberado de práticas simbólicas do núcleo técnico da organização” (GREENWOOD *et al.*, 2008, p.4) de modo que, setores os quais deveriam estar fortemente ligados segundo à lógica da eficiência (a partir de um processo produtivo seqüencial, por exemplo), com seus processos sendo rigorosamente controlados, passariam a ser desacoplados uns dos outros. A lógica da confiança, por sua vez, é o que permite que haja um desacoplamento das atividades sem que a organização perca sua legitimidade. Em outras palavras, a confiança e a boa fé tanto dos participantes internos de uma organização quanto de seus constituintes externos, é o que “legitima organizações institucionalizadas, possibilitando que elas pareçam úteis ao invés de carentes de validade técnica” (MEYER e ROWAN, 1977, p.357-358). Davis e Anderson (2008), ao falarem da importância que é para as organizações farmacêuticas fazer parte da *Global Business Coalition on HIV/AIDS* (GBC), citam que elas dão uma demonstração simbólica de boa-fé ao responderem a avaliadores externos (como ativistas e governos de países devastados). Para estes autores “embora tais exposições sejam desacopladas das operações reais da organização, elas apresentam uma função importante no estabelecimento de adequação social das empresas” (p.379).

Portanto, tem-se que as organizações estão imersas em ambientes institucionais que possuem diferentes rituais racionalizados os quais, por sua vez, por estarem em conflito com exigências técnicas de eficiência, são adotados e avaliados pela organização apenas de *forma cerimonial*. Assim, as organizações buscarão minimizar a inspeção e avaliação de seus processos, uma vez que os mesmos “violam a afirmação de que todo mundo está agindo com competência e em boa fé” e “podem revelar eventos e desvios que enfraqueceriam a legitimidade” da organização (MEYER e ROWAN, 1977, p.359).

Em seu artigo DiMaggio e Powell (1983) buscaram entender os motivos pelos quais as organizações pareciam ser tão similares e os mecanismos que estavam por trás dessa homogeneidade. De acordo com Caldas e Fachin (2005, p.49) a principal proposição de DiMaggio e Powell é a de que as mudanças estruturais ocorrerem “não por razões de eficiência ou da necessidade de enfrentamento da concorrência” mas sim devido a “processos que tornam as organizações mais semelhantes sem necessariamente fazê-las mais eficientes”.

Para DiMaggio e Powell (1983) os campos organizacionais em seus estágios iniciais apresentam uma considerável diversidade, sendo formados por organizações que produzem produtos e serviços similares, fornecedores, consumidores de recursos e produtos, agências regulatórias e outros. No entanto, uma vez estabelecidos, os campos convergem para a homogeneização através de três mecanismos isomórficos: coercitivos, miméticos e normativos. O isomorfismo coercitivo possui duas fontes principais: (a) das pressões entre organizações; e (b) das expectativas e pressões presentes na fronteira organização/sociedade. No primeiro caso têm-se as pressões exercidas pelas grandes corporações em suas subsidiárias. Nessa situação, a grande corporação pressiona sua subsidiária para a adoção de códigos de conduta, critérios de desempenho ou mesmo a adoção de determinado modo de produção padronizado. No segundo caso, têm-se as expectativas geradas por culturas e costumes específicos da sociedade aos quais as organizações têm de se adequar.

A mudança isomórfica através de mecanismos miméticos ocorre principalmente pela busca das organizações em lidar com incertezas tanto ambientais quanto próprias da organização. O isomorfismo, nesse caso, assume variadas formas: organizações procuram imitar outras as quais pareçam para elas serem mais legítimas (ou que possuam um relativo sucesso no campo), fazem cópias de processos ou mesmo de produtos os quais elas não possuem as capacidades necessárias para criar, adotam inovações do campo organizacional para ganhar legitimidade, e etc. Carvalho e Vieira (2003, p.34) acrescentam a autodefesa como uma aparente razão para o desenvolvimento de condutas semelhantes por parte das organizações, buscando com isso soluções para “problemas para os quais ainda não tem soluções próprias”.



Finalmente, o isomorfismo normativo ocorre, segundo DiMaggio e Powell (1983), devido às demandas originárias da profissionalização. Identificam-se, nesse caso, dois aspectos importantes da profissionalização, um oriundo do campo profissional e outro do campo de ensino. No primeiro caso, têm-se as normas definidas e promulgadas a partir das demandas de categorias formadas por classes de trabalhadores organizados como, por exemplo, as normas originárias de pressões por melhores condições de trabalho. Com relação à influência do campo do ensino na profissionalização tem-se o papel desempenhado por instituições de ensino, especialmente as universidades. De acordo com estes autores:

Na medida em que gerentes e funcionários-chave são escolhidos nas mesmas universidades e selecionados a partir de um grupo comum de atributos, eles tenderão a enxergar os problemas da mesma maneira, a considerar como normativamente sancionados e legitimados os mesmos procedimentos, estruturas e políticas, e tomarão decisões de maneira similar (DIMAGGIO e POWELL, 1983, p.153).

Por fim, aproximando-se das obras de Zucker (1977) e de Meyer e Rowan (1977) os autores tratam a questão da eficiência, lembrando que os mecanismos de mudança isomórfica institucional ocorrem independentemente que isso aumente a eficiência interna. De fato, as organizações segundo DiMaggio e Powell (1983) estarão buscando se tornar mais similares, através da adoção de práticas e procedimentos racionalizados no campo organizacional visando a legitimidade e os recursos para garantir sua sobrevivência naquele ambiente institucional. Porém, “nada disso assegura que as organizações que agem dessa maneira farão o que fazem de maneira mais eficiente do que aquelas que não agem dessa maneira” (DIMAGGIO e POWELL, 1983, p.153-154).

### **Novo e velho institucionalismo: inconciliáveis?**

No dito “velho” institucionalismo, centrado principalmente na obra de Philip Selznick, a organização era tida como um organismo distinto e adaptável, que se moldava de forma a abranger características internas (de seus participantes) e externas (do ambiente) através de um processo de “infusão de valores” (SELZNICK, 1949, 1971, 1996; FACHIN e MENDONÇA, 2003). Sob tal perspectiva tinha-se um ambiente repleto de instituições que buscavam se tornar distintas umas das outras. De maneira oposta, a nova versão do institucionalismo, está mais preocupada com a persistência do que a

mudança, com a “uniformidade de entendimento cultural” (ZUCKER, 1977), com o isomorfismo das organizações com práticas e regras institucionais na busca por recursos e legitimidade (MEYER e ROWAN, 1977) e com a homogeneidade dos campos organizacionais (DIMAGGIO e POWELL, 1983, 1991). Logo, em termos de dinâmica organizacional, há no novo institucionalismo uma menor “ênfase sobre a institucionalização como um processo distinto” (SCOTT, 1987, p.498), com esta passando a representar uma tendência para a redução da diversidade no ambiente.

A noção de territorialidade também sofre uma transformação com a nova teoria institucional. O ambiente, que se apresentava “circunscrito a uma base local” no velho institucionalismo, “abandona a noção de territorialidade e volta-se para setores, áreas, indústria, campo” (CARVALHO, VIEIRA e GOULART, 2005, p.866). De uma perspectiva neo-institucionalista o ambiente passaria a ser “mais sutil em sua influência”: ao invés de ser “cooptado” pelas organizações ele conseguiria “penetrar” nelas, “criando as lentes através das quais os atores vêem o mundo e as próprias categorias de sua estrutura, ação e pensamento” (DIMAGGIO e POWELL, 1991, p.13).

A forma como ambas as vertentes do institucionalismo lidam com o poder de maneira geral também é distinta. Enquanto na velha teoria institucional a organização resolvia os conflitos de interesses através de mecanismos de cooptação, a nova teoria institucional deixa de fora de seus estudos uma consideração explícita acerca das relações de poder (VIEIRA e MISOCZKY, 2003; LAWRENCE e SUDDABY, 2006; LAWRENCE, 2008), colocando a questão dos conflitos de interesses na “periferia” de suas análises em tópicos como o controle institucional.

DiMaggio e Powell (1991) ainda apontam outras diferenças entre o novo institucionalismo e o velho em termos de (a) foco da institucionalização; (b) ênfase estrutural; e (c) frame de referência. Uma vez que o processo de institucionalização no velho institucionalismo é baseado na infusão de valores por parte de uma organização, estando sua concepção de ambiente “imersa” em comunidades locais, este estaria centrado na organização, enquanto no novo institucionalismo o lócus do processo de institucionalização estaria em setores, campos e sociedade e a similaridade aparente entre as organizações que deles fazem parte. Em termos estruturais, segundo estes autores o velho institucionalismo enfatiza as estruturas informais enquanto o novo

realça a estrutura formal e seu papel simbólico. Por fim, em termos de frame de referência, enquanto no velho institucionalismo as instituições estariam sendo moldadas por normas e atitudes, no novo “não são normas nem valores, mas scripts, regras e classificações tidas como certas que são a matéria prima da qual as instituições são feitas” (DIMAGGIO e POWELL, 1991, p.15). Essas e outras diferenças apresentadas são apresentadas na Tabela 1.

**Tabela 1 – O velho e o novo institucionalismo (adaptado de DiMaggio e Powell , 1991)**

	<i>Velho</i>	<i>Novo</i>
Conflitos de interesse / Poder	Central	Periférico
Ênfase estrutural	Estrutura informal	Papel simbólico da estrutura formal
Organizações imersas em	Comunidade local	Campo, setor ou sociedade
Natureza da imersão	Cooptação	Constitutiva
Lócus da institucionalização	Organização	Campo ou sociedade
Dinâmica organizacional	Mudança	Persistência
Frame de referência	Valores normas e atitudes	Classificações, rotinas, scripts e esquemas

Evidenciam-se vários distanciamentos por parte da nova vertente da teoria institucional com relação aos estudos iniciais de Selznick. De acordo com Carvalho, Vieira e Goulart (2005, p.850), tal distanciamento também está presente nas vertentes econômica e política da teoria institucional, com uma “inflexão da teoria para uma orientação conservadora”.

Porém, seriam essas diferenças entre as duas correntes inconciliáveis? Acredita-se aqui que da forma como se apresentam, tais teorias se aproximam de outra famosa dicotomia do campo da física: a da teoria da relatividade e da física quântica. A teoria da relatividade de Einstein funciona perfeitamente quando aplicada a grandes corpos como, por exemplo, no estudo do movimento de corpos celestes, porém não consegue ser aplicável no mundo atômico, no qual a física quântica, que tem como seu precursor Niels Bohr, se aplica perfeitamente. Cada uma das teorias possui equações que não conseguem descrever o que a outra descreve, sendo consideradas por muitos como teorias inconciliáveis.

Saindo das ciências exatas e voltando-se para a ciência social, a seguir será apresentado um modelo avaliando a contribuição de cada teoria para o entendimento das organizações, não com o objetivo de conciliar as duas vertentes da teoria institucional, mas buscando colocá-las para dialogar.

### **As duas faces das organizações no ambiente institucional**

Defende-se aqui que ambos os processos de institucionalização apresentados pelas correntes do velho e do novo institucionalismo estão presentes em maior ou menor grau nas organizações. Para tanto irá se considerar o processo de institucionalização no nível das organizações, independentemente de elas estarem localizadas dentro de um campo, de um setor, de um *cluster* ou, simplesmente, dentro da sociedade. Considera-se aqui a institucionalização como sendo um processo de infusão, que molda as organizações e suas estruturas criando-lhes características que, ao mesmo tempo, as distinguem e as aproximam das demais organizações. Nesse aspecto visualizo a organização como uma estrutura composta por seres humanos e que, portanto, transparece uma das principais características destes: o fato de nenhum indivíduo ser igual a outro.

Torna-se relevante trazer aqui o esclarecimento feito por Suddaby (2010) acerca da teoria neo-institucional. Ele afirma que, em um artigo de 1988 <sup>[4]</sup>, DiMaggio estaria reagindo as más interpretações de sua obra de 1977 e da famosa obra da “gaiola de ferro” de Woody Powell, especialmente ao “o errôneo princípio de que as organizações se tornam isomórficas umas com as outras e que, ao longo do tempo, todas as organizações se tornariam idênticas” (SUDDABY, 2010, p.15). Não pretendo aqui interpretar a corrente do novo institucionalismo da mesma forma, até porque se considerasse que no novo institucionalismo todas as organizações necessariamente fossem convergir para uma homogeneidade absoluta não poderia considerar que ambas as versões (“nova” e “velha”) do institucionalismo fazem parte da “matéria-prima” das organizações.

Acredito que a nova versão do institucionalismo, preocupada demais em romper com sua antecessora e com a sua “busca por novos paradigmas” (SELZNICK, 1996), acabou se afastando demasiadamente do “velho” institucionalismo e perdendo assim

algumas importantes contribuições que poderiam ser agregadas em sua linha de pesquisa. Para evitar a perda de tais contribuições, que são ofuscadas por uma excessiva preocupação com homogeneidades, se considerou que as organizações possuem semelhanças, mas são em sua essência diferentes.

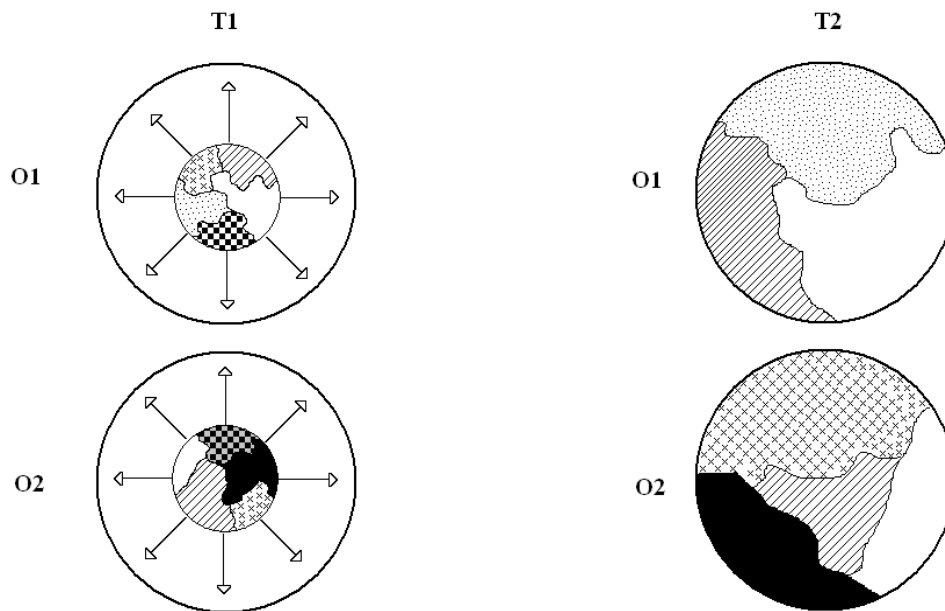
Apresenta-se a seguir a referida concepção das organizações, a partir de duas “faces”, primeiro, olhando-se o que diferencia as organizações e o que as aproxima para então ver como a composição de uma organização pode apresentar ambos.

### *O que torna as organizações diferentes?*

Tomados individualmente, cada indivíduo de uma organização irá possuir crenças mais ou menos intensas em determinados símbolos e fatos socializados. Também se observará valores herdados por eles de familiares, amigos e de processos de socialização de modo geral. Porém, ao serem agrupados em uma organização suas crenças e valores passam a ser compartilhados com um número variável de pessoas, podendo variar de um grau baixo de compartilhamento com os demais a um alto grau. Quando este último ocorre, tem-se na organização uma parcela de valores e crenças que se apresentarão de maneira mais acentuada. Tais valores e crenças podem vir a se tornar dominantes em sua estrutura dependendo do resultado dos conflitos de poder dentro da organização. Logo, na formação da “identidade” da organização em seus primeiros momentos irá se ter, ao mesmo tempo, os valores e crenças dominantes entre aqueles que fazem parte do topo de sua estrutura hierárquica, ou seja, as “lideranças” da organização, e os valores e crenças que emergirão de maneira dominante de outros grupos dessa organização, que podem ou não vir a ser incorporados nesta – sendo essa incorporação parte do que Selznick (1971) denominou como a “infusão de valor” característica de uma “instituição”.

Esse processo de infusão de valores, partindo da estrutura interna da organização vai ocorrer de maneira semelhante em outras organizações, porém nessas o grau de infusão irá variar, podendo alguns valores e crenças estar presentes de forma mais acentuada em sua estrutura que em outras organizações. A Figura 1 ilustra esse processo de infusão de valores que ocorre internamente mostrando duas organizações (O1 e O2) em dois momentos distintos (T1 e T2). Em um primeiro momento (T1) ambas

as organizações O1 e O2 apresentam valores e crenças que irão emergir de forma dominante em sua formação (representados pelas parcelas do círculo menor). A distribuição dos valores e crenças entre essas organizações em um segundo momento (T2) irá ser distinta, com cada organização apresentando determinados valores e crenças que serão mais ou menos dominantes em sua estrutura (representados pelas divisões nos círculos).



**Figura 1 – Infusão de valores e crenças nas organizações em dois momentos**

Dependendo da proximidade entre essas organizações, espera-se que os valores e crenças distribuídos em sua estrutura apresentem semelhanças. Por exemplo, organizações localizadas em um cluster em uma região de um determinado país irão apresentar em sua estrutura valores e crenças dominantes na cultura da região onde estão, que estão presentes nas instituições de ensino da qual o seu pessoal é oriundo, nas igrejas locais que eles freqüentam, nos meios de comunicação dominantes, e etc. Em outras palavras, duas organizações podem vir a compartilhar determinados valores e crenças (como representado pelas partes branca e listrada na Figura 1) referentes à socialização comum entre seus indivíduos, mas ressalta-se que em cada organização – tomada individualmente – o grau de dominação desse valor em comum será diferente (como se observa na diferença entre as áreas demarcadas na Figura 1). Nesse ponto há uma aproximação com a abordagem feita pelo neo-institucionalistas, considerando

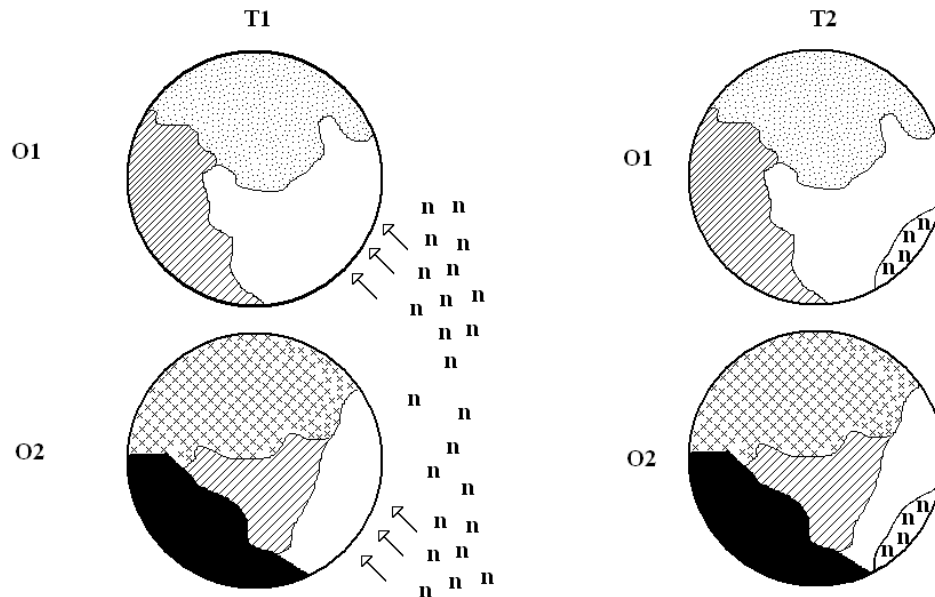
como valores e crenças podem vir a assumir “status de regra no comportamento e na ação social” (MEYER e ROWAN, 1977, p.341), porém não os considerando como uma regra, como se tivessem sido conscientemente infundidos, mas como se fossem compartilhados de forma inconsciente. Outros pontos de aproximação com a nova teoria institucional surgem ao se avaliar a infusão de valores de uma perspectiva externa a organização, como será observado adiante.

### *O que aproxima as organizações?*

Além das crenças e valores presentes no ambiente interno e externo a organização, normas e procedimentos localizados no espaço onde as organizações estão inseridas também serão compartilhados, ressaltando “semelhanças” entre elas. Essas similaridades, referentes a modos de produção, formas estruturais, processos, regras e normas, por serem mais fáceis de serem representados – do que valores ou crenças – são igualmente mais fáceis de padronizar de forma que um observador externo terá dificuldades de distinguir entre duas organizações que as adotam. A Figura 2 representa a adoção de normas por parte das organizações. Em um primeiro momento (T1) ambas as organizações (O1 e O2) apresentam-se distintas, com valores e crenças difundidos em sua estrutura. Normas (n) difundidas no ambiente onde estas organizações estão localizadas acabam sendo adotadas por elas com o objetivo de obter legitimidade e recursos (MEYER e ROWAN, 1977). Em um segundo momento (T2), essas normas tornam-se parte de suas estruturas, e as organizações passam a ter um isomorfismo com o ambiente institucional, podendo esse isomorfismo ocorrer de forma coercitiva, normativa ou mimética (DIMAGGIO e POWELL, 1983).

Ressalta-se que tanto a Figura 1 como a Figura 2 são apenas representações ilustrativas, não significando que valores e crenças estão mais presentes que normas em uma organização. Tal forma de ver a organização tampouco é estática e única. Tanto normas quanto os valores estarão interpenetrados na estrutura da organização e variando em formas, tipos e graus. Por exemplo, uma nova tecnologia pode ser inventada em uma universidade, dando origem a novas formas de organização e produção, que por sua vez pode vir a alterar os “mitos institucionalizados” no ambiente. Espera-se ainda que a frequência de tais mudanças “institucionais” também seja

variável. Normas e regras tendem a ser alteradas em menor intervalo de tempo que valores e crenças em uma sociedade.



**Figura 2 – Normas compartilhadas infundidas nas organizações**

Em determinados “campos” algumas normas estarão infundidas em um grupo de organizações, as tornando mais semelhantes. Tais normas estarão sendo incorporadas pelas organizações tanto para obter “legitimidade” frente ao campo do qual fazem parte (DIMAGGIO e POWELL, 1983, 1991), quanto para se aproximar de outras organizações e campos com o intuito de facilitar sua relação com estas (como negociações por recursos, por exemplo).

Portanto, tem-se que as organizações estão ao mesmo tempo apresentando uma “identidade distinta”, referente a valores e crenças distribuídos de forma variada em sua estrutura como apresentando similaridades com outras organizações, buscando através de mecanismos isomórficos incorporarem alguns aspectos do ambiente institucional na busca por recursos e legitimidade.

### **Considerações finais**

Pfeffer (1993), questionando a proliferação descontrolada de teorias, termos, conceitos e medidas, ressalta as vantagens do consenso no campo – que se tornaria paradigmaticamente mais forte através do compartilhamento de uma visão unificada



entre pesquisadores. A partir do modelo apresentado não se buscou construir tal consenso entre os defensores das diferentes correntes do institucionalismo. De fato, é questionável se existe argumentos suficientes para alcançar tal façanha. Buscou-se ao invés disso, fazer uso de ambas as teorias como ferramentas, ressaltando o quanto ambas, sejam elas velhas ou novas, podem contribuir em um maior entendimento das organizações e as instituições que as permeiam.

Conforme alertado por Suddaby (2010), muitos dos teóricos neo-institucionais até o momento têm estado preocupados e focados com aspectos exteriores à organização, o que dificulta o entendimento de questões chave da “história institucional”. Muito desse foco nos aspectos exteriores pode ser resultado de uma herança da inclinação dos primeiros neo-institucionalistas em se afastar e mesmo rejeitar o que era defendido pelo “velho” institucionalismo. Torna-se importante, como ressalta Suddaby, trazer de novo à tona nos estudos institucionais uma “perspectiva interna” de forma a se conseguir assim “entender apropriadamente como sistemas de significado são entendidos e interpretados pelas organizações” (SUDDABY, 2010, p.18).

Ao invés de se observar a organização à distância, olhando-se para campos ou setores, é importante que sejam observados também os “aspectos locais” das organizações, os conflitos de interesses e a forma como crenças e valores se distribuem nas organizações. Os teóricos do neo-institucionalismo forneceram contribuições extremamente importantes para a compreensão das organizações em termos de similaridades ao nível de setores, campos e sociedade enquanto buscavam se afastar do que era defendido pelas correntes antigas, talvez seja esse o momento de eles tentarem se aproximar um pouco dos “antigos” para tentar entender a organização internamente e os seus níveis mais básicos.

## Notas

- [1] Para o presente ensaio foi utilizada a edição em português desta obra: “A liderança na administração” de 1971.
- [2] Segundo as palavras da própria autora: “Etnometodologistas lidam tanto com a cultura emergente, enfrentando o problema de criar uma nova cultura, como com a cultura existente, enfrentando o problema da persistência cultural” (ZUCKER, 1977, p.726).
- [3] *Decoupling* no original em inglês.
- [4] DIMAGGIO, P. Interest and agency in institutional theory. In: ZUCKER, L. (Ed.). *Institutional patterns and culture*. Cambridge: Ballinger, p. 3-32, 1988.

## Referências

- BERGER, P.; LUCKMANN, T. *The Social Construction of Reality*. New York: Doubleday, 1967.
- CALDAS, M.; FACHIN, R. Paradigma funcionalista: desenvolvimento de teorias e institucionalismo nos anos 1980 e 1990. *Revista de Administração de Empresas*, v. 45, n. 2, p. 46-51, 2005.
- CARVALHO, C.; VIEIRA, M. Contribuições da Perspectiva Institucional para Análise das Organizações: possibilidades teóricas, empíricas e de aplicação. In: CARVALHO, C.; VIEIRA, M. *Organizações, Cultura e Desenvolvimento Local*. Recife: EDUFEPE, 2003.
- CARVALHO, C.; VIEIRA, M.; GOULART, S. A trajetória conservadora da teoria institucional. *Revista de Administração Pública (RAP)*, v.39, n.4, p.849-874, 2005.
- DAVIS, G; ANDERSON, P. Social movements and failed institutionalization: Corporate (non) response to the AIDS epidemic. In: GREENWOOD, R.; OLIVER, C.; SAHLIN, K.; SUDDABY, R (Eds.). *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism*, p.371-388. London: Sage, 2008.
- DIMAGGIO, P. Interest and agency in institutional theory. In: ZUCKER, L. (Ed.). *Institutional Patterns and Organization*. Cambridge, MA: Ballinger Press, p. 3-21, 1988.
- DIMAGGIO, P.; POWELL, W. The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48, p.147-160, 1983.
- DIMAGGIO, P.; POWELL, W. Introduction. In: POWELL, W.; DIMAGGIO, P. (Eds.). *The new institutionalism in organizational analysis*. London: Sage Publications, p. 1-38, 1991.
- FACHIN, R.; MENDONÇA, J. Selznick: uma visão da vida e da obra dos percursos da perspectiva institucional na teoria organizacional. In: VIEIRA, M.; CARVALHO, C. (Orgs.). *Organizações, instituições e poder no Brasil*. Rio de Janeiro, FGV Editora, 2003.
- GREENWOOD, R.; OLIVER, C.; SAHLIN, K.; SUDDABY, R. Introduction. In: GREENWOOD, R.; OLIVER, C.; SAHLIN, K.; SUDDABY, R (Eds.). *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism*, p. 1-46. London: Sage, 2008.
- LAWRENCE, T; SUDDABY, R. Institutions and institutional work. In: CLEGG, S; HARDY, C.; LAWRENCE, T.; NORD, W. (Eds.) *Handbook of organization studies*, 2nd Edition: p.215-254. London: Sage, 2006.
- LAWRENCE, T. Power, institutions and organizations. In: GREENWOOD, R.; OLIVER, C.; SAHLIN, K.; SUDDABY, R (Eds.). *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism*, p. 170-197. London: Sage, 2008.

- MEYER, J.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: Formal structure as Myth and Ceremony. *American Sociological Review*, 83, p.340-63, 1977.
- PFEFFER, J. Barriers to the advance of organizational science: paradigm development as a dependent variable. *Academy of Management Review*, v. 18, n. 4, p. 599-620, 1993.
- SCOTT, W. R. The adolescence of institutional theory. *Administrative Science Quarterly*, v. 32, n.4, p. 493-511, 1987.
- SELZNICK, P. *TVA and the grass roots*. Berkeley: University of California Press, 1949.
- SELZNICK, P. *A liderança na administração: uma interpretação sociológica*. Rio de Janeiro: FGV, 1971.
- SELZNICK, P. Institutionalism "old" and "new". *Administrative Science Quarterly*, v. 41, n. 2, p.270-279, 1996.
- SUDDABY, R. Challenges for institutional theory. *Journal of Management Inquiry*, v. 19, n. 1, p.14-20, 2010.
- TOLBERT, P.; ZUCKER, L. Institutional sources of change in the formal structure of organizations: The diffusion of civil service reform, 1880-1935. *Administrative Science Quarterly*, v. 28, p.22-39, 1983.
- VIEIRA, M.; MISOCZKY, M. Instituições e poder: explorando as possibilidades de transferências conceituais. In: CARVALHO; C., VIEIRA M. *Organizações, Cultura e Desenvolvimento Local*. Recife: EDUFEPE, 2003.
- ZUCKER, L. The role of institutionalization in cultural persistence. *American Sociological Review*, v.42, p.726-743, 1977.
- ZUCKER, L. Institutional theories of organizations. *Annual Review of Sociology*, vol. 13, p.443-464, 1987.