

### **3. DIFUSÃO DE INOVAÇÕES GERENCIAIS: UMA ANÁLISE SOB A PERSPECTIVA INSTITUCIONAL**

#### **3.1. Mudanças no ambiente organizacional**

O surgimento de novas formas de gestão e organização do trabalho, dentre as quais a ampla difusão do modelo japonês, é analisado por Druck (1999) como uma das principais características do processo de globalização. Também correspondem a outros aspectos deste mesmo processo a nova dinâmica financeira facilitada pelo avanço das telecomunicações, a acentuada concentração de capitais através de fusões, aquisições e crescimento de oligopólios, paralelamente à expansão de micro e pequenas empresas e a “interpenetração patrimonial” entre a burguesia financeira e industrial.

A mudança organizacional e novas formas de gestão são postas como fundamentais para a sobrevivência em um ambiente tão turbulento como o hodierno e indispensáveis para a adequação das organizações ao processo de reestruturação da economia capitalista, frente à crise do fordismo<sup>1</sup>.

De forma convergente, Coutinho (1992) também aponta, dentre as principais tendências em termos mundiais, em decorrência da expansão do complexo eletrônico, a revolução nos processos de trabalho e as mudanças nas estruturas e estratégias empresarias. É crescente a tendência à automação integrada flexível, que consiste na utilização da eletrônica e da tecnologia da informação na automação da produção, de forma a poder flexibilizar e *costumizar* a produção, em um processo diferenciado ao da produção em massa. Essa nova forma de produzir altera o perfil exigido do profissional, que precisa ser mais qualificado, ter uma visão global do processo produtivo, maior participação no processo para operar os equipamentos, mais autonomia, reconfigurando as relações de hierarquia e ampliando-se o nível de conhecimentos tácitos, ao se afastar de trabalhos mais rotineiros. Tais características dessa nova fase do capitalismo reforçam a percepção de que utilização das novas tecnologias só trará os resultados esperados com a participação de uma força de trabalho preparada.

---

<sup>1</sup> Termo atribuído primeiramente a Gramsci, ao referir-se ao desejo de Henry Ford de que seus próprios operários pudessem consumir os seus produtos, transposto para a macroeconomia por Lipietz, teórico da Escola Francesa de Regulação, representando um modelo que permitia aumento da produção a partir de uma demanda acrescida por ganhos salariais oriundos dos repasses da produtividade (POSSAS, 1998).

A introdução de novas tecnologias, além da capacitação da mão de obra, necessita também de mudanças organizacionais equivalentes, que permitam à organização extrair de forma mais plena os benefícios da tecnologia (TEIXEIRA, TEIXEIRA; HASTENREITER Fº; SOUZA, 1998, 2001). As mudanças organizacionais requeridas realizam-se em torno de dois eixos: a gestão e a forma de organização do trabalho.

A evolução das novas formas flexíveis de produção; a necessidade de garantir e ampliar fatias de mercado através da oferta de bens diferenciados ou “customizados” (...); a possibilidade de montar redes internas computadorizadas para centralizar a gestão, vendas, compras, estoques, finanças, produção, se necessário em tempo real; a possibilidade de estabelecer novas relações proveitosas com fornecedores, clientes, prestadores de serviços, institutos de pesquisa, universidades, ou mesmo com concorrentes tradicionais, em certas áreas – tudo isso vem induzindo modificações relevantes nas estruturas e nas estratégias empresariais. (COUTINHO, 1992, p. 76)

Novas formas de gestão são apresentadas como soluções para fazer a ligação entre a organização e seu ambiente, e difundem-se novos modelos de gestão que estejam mais adequados aos novos paradigmas. As técnicas de gestão são postas como instrumentos para operacionalizar estratégias de enfrentamento para os novos tempos, fruto da interpretação que as organizações fazem de seus ambientes.

A partir dessa interpretação e das características de seu ambiente interno, a adoção de técnicas de gestão podem ser percebidas como inovações organizacionais e desencadear processos de inovação nas organizações adotantes.

### **3.2. Inovações gerenciais**

Para Freeman (apud LEMOS, 2000), o processo de inovação refere-se à primeira introdução de novas técnicas no âmbito da produção, as quais podem geralmente ser seguidas por um extenso processo de difusão. Trata-se da introdução, no processo produtivo, de uma invenção, isto é, de novo conhecimento (JOHNSON, 1992, p. 28).

Schumpeter (1961, p. 105), ao analisar o sistema capitalista, identificou na inovação “o impulso fundamental que põe e mantém em funcionamento a máquina capitalista”,

constituindo-se de “novos bens de consumo, dos novos métodos de produção ou transporte, dos novos mercados e das novas formas de organização industrial criadas pela empresa capitalista.”

As inovações podem ser de âmbito tecnológico, gerencial ou social. As inovações tecnológicas se dão em relação a produtos e processos de produção. As inovações gerenciais referem-se a novas formas de organizar a produção ou a comercialização de bens ou serviços, além de novas práticas de gestão da organização como um todo. As inovações sociais correspondem a formas de novas relações intra e interinstitucionais que alteram estruturas consolidadas na sociedade, como foi o surgimento de novas ideologias, do hospital, do seguro, da compra a prazo, entre outras (DRUCKER, 1987).

Lastres e Ferraz (1999) também tratam dessa caracterização, ao relacionar inovações tecnológicas ao uso do conhecimento sobre novas formas de produção e comercialização de bens e serviços, enquanto inovações organizacionais referem-se a novas formas de organizar empresas, fornecedores, produção e comercialização de bens e serviços. Sinalizam, ainda, o caráter complementar de ambos tipos de inovações. Incluem novas formas de comercialização nos dois tipos, trazendo pouca precisão nesse aspecto.

Inovações referentes a novas formas de gestão e organização do trabalho, fornecedores ou à comercialização são denominadas por Lastres e Ferraz (1999) como inovações organizacionais, enquanto para Drucker (1987) tratam-se de inovações gerenciais. Essas diferenças de nomenclatura estão presentes entre vários autores e normalmente correspondem ao mesmo fenômeno.

Nesta dissertação, entende-se que inovação organizacional refere-se ao processo de inovação vivenciado nas organizações, que pode se dar tanto no âmbito de inovações gerenciais ou tecnológicas.

As inovações podem ser radicais ou incrementais. A inovação radical envolve rupturas, mudança estrutural na economia; é a autêntica “inovação schumpeteriana”. A inovação incremental representa os melhoramentos nas inovações radicais, com base na experiência e aprendizado de usuários e produtores (FREEMAN, 1992).

Rogers (1995, p. 11) traz uma nova dimensão para essa temática, ao compreender inovação como “uma idéia, prática ou objeto que é percebida como nova por um indivíduo ou outra unidade de adoção”.

De forma convergente, Lemos (2000) ressalta a contribuição de Mytelka, autora que também enfatiza o conceito de inovação a partir da percepção do agente adotante, mesmo que esta inovação já não seja nova para outros agentes. Assim, a inovação é re-conceitualizada à medida que é percebida como tal pelo adotante, em relação a seu processo produtivo particular (ou, no caso do adotante individual, em seu consumo), desvinculando-se da delimitação temporal de sua origem. A inovação, vista dessa forma, torna-se mais próxima da realidade de países periféricos, que, em sua maioria, não são os desenvolvedores de inovações radicais, nem seus primeiros adotantes, mas que também desenvolvem processos de inovação ao adotar novas tecnologias, aprimorá-las e adaptá-las a seu processo produtivo e às condições locais.

As inovações são compostas de duas partes: a parte física (*hardware*) e a parte conceitual, a base de informação (*software*). As inovações tecnológicas normalmente trazem esses dois componentes. As inovações gerenciais, na sua maioria, se referem apenas a novos conceitos, meios diferenciados de organizar o processo produtivo. Dessa forma, sua natureza puramente conceitual é indicada como elemento que dificulta a análise por parte dos teóricos da difusão, porque sua propagação torna-se difícil de se traçar e mensurar (ROGERS, 1995). Compreende-se, assim, porque, em revisão bibliográfica realizada sobre o tema, Oliveira (1997) assinala que as inovações gerenciais têm recebido pouca atenção das pesquisas, inclusive no Brasil.

Há algumas inovações gerenciais que incorporam parte física de forma complementar (mas não essencial) à conceitual, como no caso de novas técnicas de gerência que utilizam sistemas informatizados.

Seguindo Rogers (1995), considera-se, no presente estudo, que inovações gerenciais são técnicas de gestão que, ao serem incorporadas em um processo produtivo particular, são consideradas novas pelos adotantes.

Novas técnicas de gestão são amplamente discutidas no meio executivo e acadêmico, sob variadas terminologias: tecnologias gerenciais (WOOD JR; CALDAS, 1997, 2000), tecnologias organizacionais (MELO, 1999), práticas de gestão, modelos de produção (APPELBAUM; BATT, 1994), por exemplo.

Oliveira (1990, p. 38) chama de metodologias administrativas “conjuntos sistematizados de princípios, métodos, técnicas e normas, expressos pela escrita (...), que visam instrumentalizar as ações administrativas nas organizações produtivas”.

Já para Faria (1997, p. 29-30), tecnologias de gestão são

o conjunto de técnicas, instrumentos ou estratégias utilizados pelos gestores – gerentes, administradores etc. – para controlar o processo de produção em geral, e de trabalho em particular, de maneira a otimizar os recursos nele empregados, pondo em movimento a força de trabalho capaz de promover a geração de excedentes apropriáveis de forma privada ou coletiva (social).

Devido a seu impacto sobre o processo produtivo, Faria (1997) ressalta ser inegável que esse conjunto de técnicas realmente se trata de tecnologias, as quais o autor segrega entre técnicas de ordem instrumental, para fins de racionalização do trabalho – estudos de tempo e movimento, sistemas e métodos, *layout* físico e de processo – e técnicas de ordem comportamental e ideológica, que visam disseminar valores para o desempenho de tarefas segundo a dominação burocrática – mecanismos de motivação, trabalhos em grupos participativos, planos de treinamento e desenvolvimento. Esse autor apresenta uma visão embasada em conceitos marxistas e firmados na disputa capital-trabalho. Para Faria (1997), as tecnologias de gestão, tais como as tecnologias físicas, são um meio de aperfeiçoar a criação do valor para o capitalista, além de disseminar os ideais de sua ética particular. Quando se percebe o esgotamento da eficiência marginal de determinadas tecnologias, “ideólogos e pesquisadores orgânicos da gestão capitalista” desenvolvem inovações nessas tecnologias a fim de melhorar os resultados, em uma dinâmica que promove o surgimento de muitos modismos (FARIA, 1997).<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Entretanto, vale salientar que as tecnologias de gestão não só serviram para fins capitalistas, mas também foram utilizadas nas sociedades de economia planificada. Assim, mesmo ciente de sua não neutralidade, a tecnologia de gestão não só potencializa a acumulação capitalista, mas, antes, busca dinamizar a produção e otimizar seus processos. Mintzberg (1995, p. 36), em seu livro *Criando Organizações Eficazes*, ressalta que a técnica de especialização do trabalho foi bastante utilizada tanto pela indústria americana como pela russa.

Independente das denominações diferenciadas, os conceitos apresentados são convergentes e retratam as práticas de gestão que há muito disciplinam e organizam o processo de produção e suas atividades correlatas. Entretanto, como já foi ressaltado, novas práticas – inovações – estão cada vez mais presentes nas organizações e a forma como e porque se difundem será discutida nas próximas seções.

Pode-se questionar o porquê da opção, nessa pesquisa, pelo enfoque na inovação. Porque não discutir apenas a adoção de técnicas de gestão pelos hospitais, já que essas técnicas implementadas não são mais novidades? O enfoque em inovação justifica-se pelo fato de que as práticas, independente de data de sua origem – se é que seja possível identificá-la –, são vistas como inovadoras pela organização adotante, que é submetida a um verdadeiro processo de inovação, à medida que essas práticas são alteradas para se adequarem ao ambiente da organização – reinvenção (VAN DE VEN, 1995) – e tendem a promover alterações nas rotinas institucionalizadas na organização. Essa dinâmica é identificada por Rogers (1995) como processo de inovação, o qual é descrito a seguir.

### 3.3.O processo de inovação

Rogers (1995) descreve o processo de inovação, tal como ele teoricamente ocorre nas organizações, conforme ilustração abaixo:

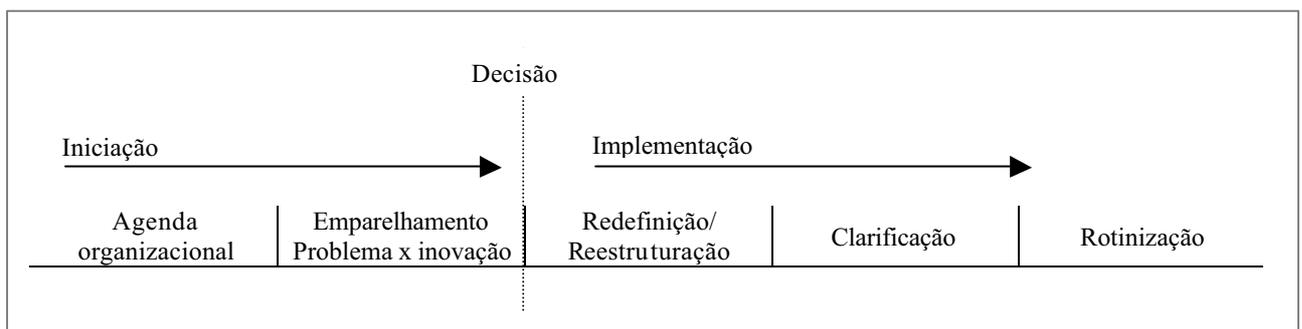


Figura 1 - Processo de Inovação. Fonte: Rogers, 1995. [tradução nossa]

Na fase inicial, a agenda organizacional é estabelecida (*agenda-setting*) com a definição de problemas que podem requerer a utilização ou desenvolvimento de inovações. Os problemas são vistos como desvios de performance, entre o desempenho desejado e o desempenho realmente alcançado pela organização. Esse “*gap*” desencadearia a segunda etapa do

processo. No emparelhamento (*matching*), os problemas levantados são contrastados com a oferta de soluções, para se verificar o nível de adequação destas à situação organizacional encontrada. Essas etapas configuram a fase de iniciação do processo de inovação. É a tomada de decisão que determina a seqüência para a fase posterior. Na reestruturação (*redefining/restructuring*), tanto a organização como a inovação introduzida sofrem mudanças para se acomodarem uma a outra. Na clarificação (*clarifying*), as potencialidades, os problemas, os conceitos introduzidos são discutidos e questionados pela organização, até serem internalizados e institucionalizados como parte do sistema, o que caracteriza a última etapa, a rotinização (*routinizing*).

No processo de iniciação, a organização sofre a influência de fatores que vão direcionar desde como se identificam os problemas, que enfoque é dado a eles, como são selecionadas as alternativas de solução e o que interfere diretamente na solução adotada.

A adoção de uma inovação é uma autêntica decisão organizacional. A fase de iniciação, tal como demonstrada por Rogers, está fundamentada nas etapas do processo decisório delimitadas por Simon (1963). Simon amplia a visão de decisão, muito vinculada à imagem de uma situação circunstancial em nível individual, tratando-a como uma das fases de um processo maior: o processo decisório. O processo decisório seria composto da fase de coleta de informações, que se trata da análise do ambiente para identificar situações que exigem decisões; a estruturação, onde se criariam e analisar-se-ia possíveis cursos de ação e, finalmente, a escolha, onde se optaria por uma das linhas de ação disponíveis (SIMON, 1963). A análise da decisão extrapola, todavia, sua dimensão processual, uma vez que é afetada pela estrutura organizacional, pelo estágio do ciclo de vida da organização (MACHADO-DASILVA; ALPERSTEDT, 1995), além da cultura, da estratégia, do ambiente externo.

Em relação à fase de agendamento, é importante considerar que a existência de um “*gap*” na performance, por si só, não leva ao desenvolvimento de uma inovação. É necessário que esse problema seja trazido para a “superfície”, seja colocado em relevo frente a outros tantos “*gaps*” que compõem o cenário organizacional (ABRAHAMSON; FAIRCHILD, 1999). Esse papel é executado, por exemplo, pela mídia de negócios e a “indústria do *management*”<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Termo utilizado por Wood Jr. e Paula (2001) para designar o conjunto de agentes de difusão das modas e modismos gerenciais: escolas de administração, empresas de consultoria, gurus de gestão e mídia de negócios.

como um todo, que colocam na pauta temas para discussão que passam a figurar no topo da agenda dos executivos, criando uma ansiedade propícia para a aceitação de novidades que se propõem a resolver esses problemas. Um exemplo desse fato é o caso da difusão de computadores. Os computadores passaram a ser comercializados no início da década de 50, mas poucas empresas investiram nessa inovação antes de 1955, pois “para a maioria das empresas, o uso de computadores não exigia decisão antes desse tempo, porque o assunto não havia sido colocado na agenda de discussão” (SIMON, 1963, p.15).

Consenso se faz ao identificar que o processo de inovação não acontece da mesma forma para todas as organizações, nem é idêntico para qualquer tipo de inovação. O desenho anteriormente traçado retrata uma forma seqüencial e racional do processo da inovação, que nem sempre ocorre nas organizações, nas quais etapas são suprimidas, outras incorporadas, junto com elementos específicos de cada realidade (ROGERS, 1995).

### **3.4.Difusão e adoção de inovações**

As inovações gerenciais, tais como as tecnológicas, passam por processos de difusão, no qual sofrem, pela aprendizagem e adaptação, processos de inovações incrementais.

Rogers (1995, p. 5) conceitua difusão como “o processo no qual uma inovação é comunicada por meio de certos canais, através do tempo, entre os membros de um sistema social”<sup>4</sup>, ressaltando que, para alguns autores, a difusão é o processo espontâneo de comunicação de novas idéias, enquanto que o processo gerenciado seria chamado de disseminação. Nesta dissertação, ambos processos serão identificados como difusão.

No processo de difusão de inovações gerenciais, ocorre a adoção das inovações por diferentes organizações. Uma vez que o processo de difusão compreende a “disseminação e transferência de uma inovação para usuários finais”, a adoção é o “processo através do qual usuários selecionam e implementam uma inovação” (VAN DE VEN, 1995).

Os estudos sobre difusão de inovações têm como foco “entender ‘como’ e ‘porque’ um grupo de inovações torna-se conhecido e utilizado na população interna e externa à organização”,

---

<sup>4</sup> “Diffusion in the processes by which an innovation is communicated through certain channels over time among the members of a social system.”

enquanto na perspectiva da adoção de inovações, “a principal preocupação [...] é saber quais são os fatores e o relacionamento entre eles que fazem com que uma organização aumente sua sensibilidade e receptividade em relação à inovação” (OLIVEIRA, 1997, p. 3). Enquanto na perspectiva da difusão a ênfase é na própria inovação, na perspectiva da adoção, a ênfase é dada ao processo interno da firma em relação à inovação.

A pesquisa sobre difusão tecnológica foi inicialmente realizada tomando-se como unidade de análise o indivíduo. Posteriormente, conscientizou-se de que os indivíduos, em sua maioria, tomam decisões sobre a adoção de inovações dentro de organizações. Entretanto, não se analisava a organização como um todo, e as pesquisas acabavam se limitando ao nível individual novamente, na figura de um dirigente da organização, que não representava toda sua complexidade. Somente após os anos 70, é que a difusão passou a ser vista como um processo dentro da organização. Em vez de limitar a análise somente à verificação das variáveis que fariam as organizações mais ou menos inovadoras, buscou-se analisar o processo da inovação dentro da organização (ROGERS, 1995).

No processo de difusão de uma inovação, os indivíduos exercem a opção de escolha, e contrabalançam a incerteza em relação aos resultados da inovação com a incerteza que a inovação se propõe a reduzir em relação a seus problemas e necessidades.

Esse processo é constituído por quatro elementos, segundo a categorização de Rogers (1995): a inovação, a comunicação, o tempo e o sistema social. A partir das características da inovação, a difusão se dará em maior ou menor grau. Por sua vez, a comunicação também é um elemento essencial no processo e é realizada através de canais que vão disseminar a informação sobre as técnicas. O tempo vai ser determinante para o desenrolar dos processos particulares de adoção, que vão determinar as categorias dos adotantes (inovadores, adotantes precoces, “early e late majority”, retardatários). O sistema social é fundamental para a análise da difusão, uma vez que o comportamento individual não consegue explicar totalmente a difusão de uma inovação. Assim, é grande a ênfase no ambiente externo para melhor compreensão desse fenômeno. Na análise do sistema social, entra em consideração a estrutura social, as normas e os agentes que o constituem (ROGERS, 1995).

Alterações recentes no sistema social, em termos globais, têm estimulado o desenvolvimento de novos modelos de gestão e novos ciclos de difusão.

### **3.5. Emergência de novos modelos e técnicas de gestão**

Appelbaum e Batt (1994) discutem o novo ambiente de trabalho norte-americano e os novos modelos de gestão, cuja emergência é atribuída a uma conjunção de acontecimentos, que refletem o fim do círculo virtuoso iniciado nas economias desenvolvidas no período do pós-guerra.

O alto crescimento da demanda, estimulado por um conjunto de políticas monetárias e fiscais, favorecia o crescimento da produtividade, pois levava a firma a usar plenamente sua capacidade produtiva, gerando economias de escala e ganhos de produtividade baseados em produção em massa e na utilização de técnicas de organização racional do trabalho (ORT). O aumento da produtividade, por sua vez, favorecia o crescimento da demanda, à medida que, sob pressão de sindicatos, existia uma distribuição dos ganhos de produtividade através de aumento real de salários e com conseqüente aumento de consumo.

A queda dos ganhos de produtividade é um dos elementos apontados como responsáveis pela quebra desse círculo virtuoso, a partir do esgotamento do modo de organização da produção vigente. Tornava-se necessário buscar outros modelos. Com a queda da produtividade, o pacto de cooperação entre capital e trabalho não tinha mais o repasse salarial como estabilizador dessa relação. O pacto é quebrado e novos meios de equilibrar esse conflito se tornam necessários.

A concorrência dos NIC (*newly industrialized countries*) e dos LDC (*less developed countries*) em mercados baseados em preços através de um processo produtivo assentado em baixos salários torna-se uma ameaça para os países desenvolvidos, que mantinham a produção com base em sindicatos fortes, salários crescentes e benefícios. Soma-se a esta questão o fato de que a capacidade de “costumização” e diversificação (proporcionada pela tecnologia baseada em microeletrônica) mina as vantagens da produção em massa. Essas questões mudam o cenário do modo de produção fordista, da produção em massa e geram demandas por novos modelos de gestão que considerem esses novos desafios (APPELBAUM; BATT, 1994).

Algumas tentativas foram empreendidas no sentido de implementar reformas no processo produção em massa, sem alterar sua lógica de operação. Nesse sentido, é desenvolvido o conjunto de práticas que ficou conhecido como o modelo americano de Recursos Humanos. Baseado nas teorias behavioristas, este modelo tinha como foco as habilidades individuais, na tentativa de romper com o espírito de coletividade do sistema das relações industriais, favorecendo o individualismo e concedendo maior flexibilidade aos processos de demissão. Firma-se na unidade de objetivos da firma e do indivíduo, sendo o conflito uma aberração que pode ser tratada com melhores relações humanas. Buscava-se, através dessas iniciativas, uma redução de custos de negociação coletiva e conseqüentes custos mais baixos do trabalho.

Algumas firmas reagiram às pressões competitivas cortando custos, reduzindo a força de trabalho e utilizando mais intensamente a tecnologia. Essas iniciativas, chamadas de produção de massa flexível, mantêm a estrutura hierárquica, as relações de poder, a separação entre a concepção e a execução e a rotinização do trabalho. A flexibilidade é alcançada tanto pelo uso de tecnologias mais flexíveis, como através de subcontratação, terceirização e formas correlatas (APPELBAUM; BATT, 1994).

Essas iniciativas são reformas que mantêm a mesma estrutura de produção e poder, conquistando vantagens competitivas através do melhor uso de tecnologia, poucos trabalhadores qualificados e custo mais baixo da mão de obra do *front-line* através da precarização do trabalho. Appelbaum e Batt (1994) concluem que essas estratégias parecem não levar a ganhos de competitividade no longo prazo, pois estão baseadas apenas em preço e não conduzem a um estágio de melhoria contínua e ganhos de performance, não habilitando as organizações a responderem rapidamente às mudanças ambientais e a competirem com base em qualidade. Nesse contexto, algumas firmas adotaram novos modelos de gestão – modelos considerados alternativos à produção em massa, tais como o sistema sociotécnico, o modelo japonês, a especialização flexível italiana e o modelo alemão.

A partir desses modelos - e além deles - e de suas iniciais demandas, muitas outras técnicas de gestão estão presentes no cenário organizacional, em ciclos de difusão com impactos e conseqüências diferenciados.

A adoção de novos modelos de gestão é colocada como fundamental para o aproveitamento do potencial de inovações tecnológicas, como a tecnologia da informação (TEIXEIRA;

HASTENREITER F<sup>o</sup>; SOUZA, 2001). Nessa direção, David (apud TEIXEIRA, 1998)<sup>5</sup> pontua que é necessário um período de aprendizagem, tanto das questões técnicas, quanto em relação a mudanças organizacionais, para o alcance de resultados realmente significativos em termos de produtividade. As novas técnicas de gestão proporcionariam então as mudanças necessárias para a adequação da organização aos novos paradigmas tecnológicos.

Em meio a estas mudanças, as organizações adotam novas formas de gestão e esses modelos acabam se difundindo, no todo ou através de técnicas isoladas, em proporções globais. A proposta aqui é analisar essas escolhas organizacionais sob a perspectiva institucional.

### **3.6. Escolhas organizacionais e adoção de inovações gerenciais**

A adoção de uma inovação não se dá necessariamente por um processo decisório racional clássico. Além de ter ampliado o foco de discussão sobre decisão, Simon (1963) trouxe outra importante contribuição ao discutir de forma mais ampla a questão da racionalidade, expondo o conceito de racionalidade limitada, segundo o qual o homem não tem capacidade de analisar todas as alternativas e escolher a opção ótima. A escolha se limita ao satisfatório. Assim, muitas decisões se dão por processos que se baseiam em outras formas de racionalidade, que buscam, além da eficiência, a legitimação.

Caldas e Wood Jr. (2000a) discutem a adoção de inovações gerenciais. O modelo tradicional da escolha eficiente pressupõe que as organizações escolhem as tecnologias, inclusive as gerenciais, de forma independente e através de uma análise completa sobre seus objetivos e impactos. Esses autores reforçam o argumento de Simon (1963), exposto no parágrafo anterior, trazendo a contribuição de Abrahamson. Abrahamson contesta o princípio da escolha ótima, ressaltando a importância do ambiente externo como fator de influência na escolha, além da incerteza, que traz pouca clareza tanto sobre os objetivos da organização como sobre os possíveis impactos da adoção da inovação.

---

<sup>5</sup> David compara a difusão da tecnologia da informação com o processo análogo que ocorreu com o motor elétrico, enfatizando o período necessário para aprendizagem. Ver: DAVID, P. The Dynamo and the Computer: An Historical Perspective on the Moderns Productivity Paradox. In: **The American Economic Review**, Vol 80, No. 2, 1990.

Abrahamson e Rosenkopf (1993, p. 488) discutem a importância dos *bandwagons* como fatores motivacionais para adoção de inovações.

*Bandwagons are diffusion processes whereby organizations adopt an innovation, not because of their individual assessments of the innovation's efficiency or returns, but because of a bandwagon pressure caused by a sheer number of organizations that have already adopted this innovation.*

Para esses autores, a difusão de inovações, somente em algumas situações, se daria por uma escolha eficiente e racional, baseada em informações sobre a eficiência técnica e retorno da inovação. Esse tipo de escolha seria feito – ou seria o critério mais importante – para os primeiros adotantes. Os posteriores estariam baseando sua decisão muito mais no que os outros estão fazendo – baseados na imitação, ou seja, em um comportamento mimético – do que em suas avaliações de retorno e eficiência. Os *bandwagons* podem ser disparados por diferentes pressões competitivas ou institucionais.

O *bandwagon* por pressões competitivas ocorre quando as organizações, frente ao crescente número de concorrentes adotantes de uma inovação, resolvem também adotá-la com receio de ficar abaixo da média de performance do mercado, caso a inovação seja bem sucedida. O *bandwagon* por pressão institucional ocorre pelo receio da organização de não estar inserida no mesmo contexto dos adotantes. Uma vez que várias organizações adotaram uma inovação, esta passa a ser valor compartilhado, e sua adesão ao processo vai legitimá-la no meio. Quando algumas organizações, dentro de um setor, passam a adotar determinada prática, quem fica à margem do processo submete-se ao risco de ser visto com estranheza, como desatualizada ou ineficiente. Essas postulações estão claramente apoiadas no referencial teórico da perspectiva institucional.

A sobreposição do *bandwagon* à análise substantiva pode ser ilustrada com dados de uma pesquisa sobre a adoção de sistemas integrados de gestão – *Entreprise Resource Planning* (ERP). Nessa pesquisa, verificou-se que 36% dos entrevistados declararam que “a firma não sabia exatamente o que estava comprando” ou “o que poderia esperar do sistema” [tradução nossa] (CALDAS; WOOD JR., 2000a, p. 12). Como ressaltam Carvalho e outros (1999, p. 5-6),

As conclusões assinaladas pelas pesquisas empíricas no domínio dos estudos organizacionais [...] sugerem que está na hora de aperfeiçoar modelos alternativos às

teorias racionais de contingência técnica ou de escolha estratégica, que estejam mais próximas da realidade organizacional, em que se descobrem consultores admitidos com o único propósito de acrescentar legitimidade a organização, e decisões tomadas depois da elaboração de relatórios repletos de informação que raras vezes são lidas. (SIC)

Meyer e Rowan (1977) também questionam o pressuposto convencional de que a difusão de novas estruturas (práticas, procedimentos, papéis) esteja estritamente vinculada a seu potencial de eficiência. Segundo essas teorias convencionais, o avanço e disseminação de estruturas formais partem da crença inicial de que seu sucesso deve-se à forma como exercem controle e coordenação sobre as atividades. Em um contexto de mudanças, expansão de mercados e aumento da complexidade das organizações, advinda da expansão de seu tamanho e desenvolvimento tecnológico, se impõe uma maior necessidade de divisão de tarefas e conseqüente potencial de coordenação fornecido por essas estruturas. Entretanto, esse argumento parte do princípio de que essas estruturas formais realmente funcionam e que são seguidas conforme sua prescrição. Todavia, muitos estudos indicam e reforçam a existência de um distanciamento entre a estrutura formal e a informal: as organizações seriam “fracamente conectadas” – *loosely coupled*; a ação não estaria condicionada necessariamente pela existência de estruturas formais (MEYER; ROWAN, TOLBERT; ZUCKER, 1977, 1999)<sup>6</sup>.

Nesse sentido, aqueles autores indicam que outro motivador da difusão de estruturas entre organizações, além de seu conteúdo de eficiência, seria a pressão exercida por regras institucionalizadas – construtos formados na sociedade, tomados como certos e apoiados pela opinião pública e/ou por legislação.

Assim, a permanência e difusão de estruturas formalizadas devem-se também às instituições (leis, sistema educacional, prestígio social, jurisprudência, opinião pública, etc.), que funcionam como mitos institucionalizados. Esses mitos são prescrições institucionalizadas e impessoais que identificam fins e meios adequados e considerados racionais, certos, de forma que não são questionados nem avaliados em seus impactos.

---

<sup>6</sup> Esse distanciamento entre a estrutura formal e a informal nem sempre é percebido por atores externos à organização, que mimetizam de forma superficial a estrutura, alheios a seu efetivo desempenho, difundindo modelos sem considerar o arcabouço informal que o sustenta ou que, na prática, o inviabiliza.

Os mitos e as instituições sinalizam a propriedade de determinadas ações, independente de sua possível eficiência, definindo assim o domínio da ação racional, no qual as estruturas formais emergem e se alteram, a fim de ficarem isomórficas ao ambiente e a seus valores, garantindo assim apoio e legitimidade.

Uma vez que as organizações incorporam essas regras e pressões institucionais, empregam muitas vezes avaliação externa ou cerimoniosa nessa escolha, desenvolvendo uma relação de estabilidade ao incorporar regras institucionalizadas no ambiente. Portanto, o isomorfismo é considerado mecanismo de sucesso e sobrevivência, além de favorecer as inter-relações com o ambiente. À medida que a organização absorve os valores e instituições do ambiente, passa a ser vista como parte deste e o apoio social vem também através dessa adesão ambiental e não somente pelo desempenho. No que se conclui que, além de fatores de eficiência, o sucesso e a sobrevivência são condicionados pela legitimação.

Weber associa a legitimidade à conformação social a forças coercitivas, retratadas em tipos diferentes de autoridade. Parson atribui a legitimação à capacidade de congruência a valores sociais. Para os neoinstitucionalistas, as organizações são avaliadas conforme sua consistência e congruência com sistemas culturais e regras, especificando estruturas e processos adequados.

Para Suchman (apud RUEF; SCOTT, 1998), legitimidade é uma percepção generalizada de que as ações de uma entidade são desejáveis ou apropriadas a um determinado sistema de normas, crenças e valores socialmente construído. Scott define legitimação como o reflexo do apoio normativo, alinhamento cultural e consonância com normas e regras (apud RUEF; SCOTT, 1998).

### **3.7.O papel dos mecanismos isomórficos institucionais na difusão das inovações gerenciais**

Tal como Meyer e Rowan (1977), DiMaggio e Powell (1983), em seu trabalho clássico para a teoria institucional, argumentam que a mudança organizacional não está necessariamente nem imediatamente relacionada à busca de eficiência. As organizações participam de processos que aumentam sua similaridade sem necessariamente torná-las mais eficientes.

As organizações são levadas a incorporar as práticas e procedimentos definidos por conceitos racionalizados de trabalho organizacional prevalecentes e institucionalizados na sociedade. Organizações que fazem isto aumentam sua legitimidade e suas perspectivas de sobrevivência, independentemente da eficácia imediata das práticas e procedimentos adquiridos (MEYER; ROWAN apud TOLBERT; ZUCKER, 1999, p. 200)

Organizações que participam de campos organizacionais altamente estruturados se vêem em um ambiente onde esforços individuais para incremento de eficiência levam a um conjunto de processos que vão gerar mais homogeneização no campo em relação a sua estrutura, cultura e resultados. Como registrado anteriormente, os primeiros adotantes buscam inovar para melhorar o desempenho, mas os seguidores o fazem mais em busca de legitimação do que de eficiência (DIMAGGIO e POWELL, 1983); as organizações tornam-se mais similares e a ação individualmente racional torna-se coletivamente prejudicada. O diferencial se perde. Em alguns casos, é o sistema social que ganha com o aprimoramento dos processos e melhor nível das organizações em que nele atuam, mesmo que esse não seja o objetivo principal das seguidoras.

A questão do isomorfismo competitivo foi amplamente trabalhada pela corrente da ecologia das organizações, especialmente por Hannan e Freeman. Esse isomorfismo se concentra na esfera da competição de mercado (DIMAGGIO; POWELL, 1983), no ambiente técnico, sendo também incorporado, na análise institucional, o ambiente institucional e o isomorfismo em relação a seus elementos.

O isomorfismo institucional é viabilizado por mecanismos coercitivos, miméticos e normativos. Ressalta-se que esta tipologia é feita para fins analíticos e que nem sempre os fenômenos são tão distintos na análise empírica (DIMAGGIO; POWELL, 1983).

- **Mecanismos Coercitivos:** são derivados de influência política ou da busca por legitimidade. São instrumentalizados por pressões formais ou informais impostas a uma organização por outra (ou outras) que detenha algum tipo de poder sobre ela, ou de quem esta dependa (DIMAGGIO; POWELL, 1983).

Essa pressão pode se dar por meio da força ou da persuasão. Uma consequência desse processo é que muitas decisões são tomadas exclusivamente para responder a essas pressões,

sem haver mudanças reais, já que mudanças nas estruturas formais por si só não alteram a ação (TOLBERT; ZUCKER, 1999). Trata-se de um comportamento cerimonioso, ao qual Wood Jr e Caldas (1997, 2000) chamam de mudança “para inglês ver”.

Outro instrumento é a necessidade de legitimar-se no meio social, atendendo às expectativas que a sociedade tem sobre a organização.

Exemplos recorrentes da atuação de mecanismos coercitivos na difusão de novas estruturas e técnicas de gestão são a imposição comandada por matrizes de multinacionais para implantação de técnicas comuns de gestão em suas filiais, ou ainda a pressão de grandes compradores sobre seus fornecedores, para que estes adotem modelos de gestão que garantam condições adequadas para o fornecimento de suprimentos com qualidade e serviços considerados satisfatórios.

- Mecanismos Miméticos: são impulsionados pela incerteza. Quando o ambiente é incerto, as organizações podem utilizar como recurso imitar outras bem sucedidas em suas áreas. Têm assim as vantagens de simplificar o processo decisório, baseando sua análise na presunção de racionalidade e eficiência de decisões alheias, em um processo que se mostra uma tomada de decisão mais fácil e menos dispendiosa em recursos e tempo.

Entretanto, a presunção de universalidade das técnicas é perigosa; nem sempre o que serve para uma organização é adequado para outra. As organizações têm culturas, estruturas, histórias diferentes e, muitas vezes, se encontram em estágios distintos do ciclo de vida. A situação se agrava quando o mimetismo se dá com organizações em ambientes totalmente diversos, como na importação de tecnologias gerenciais.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> Oliveira (1990) e Wood Jr. e Caldas (1997, 2000) apontam os riscos da importação de tecnologias gerenciais, que são adotadas de forma eufórica pelas organizações, seguindo modismos, a despeito das reais vantagens que esses modelos possam apresentar. A importação dessas tecnologias é analisada com base no fato de que os contextos e pressupostos que basearam o seu desenvolvimento são diferentes do ambiente onde elas são implantadas, o que causa, muitas vezes, discrepâncias, insatisfações e frustrações com esses modelos. Essa situação favorece o ciclo do modismo, no qual, não se tendo resultados imediatos, parte-se para outros modelos festejados pela mídia, por novos casos de sucesso. Esse processo provoca um grande desgaste nas organizações e um descrédito geral sobre novas tentativas de mudança.

O mecanismo mimético pode se dar de forma não intencional, através do *turnover* de pessoal ou explicitamente através de associações de classe e empresas de consultoria especializadas, que difundem modelos entre as demais organizações.

Apontam-se, também, como fontes de pressão para o comportamento mimético, a força de trabalho e os consumidores que, ao comparar as organizações e ao buscar obter benefícios, condições de trabalho e serviços similares aos que consideram de melhor nível, pressionam para adoção de processos e estruturas semelhantes.

A postura mimética, no agregado, é um forte agente difusor, muito embora possa provocar uma homogeneização excessiva que limite o potencial inovador em nível do setor.

- Mecanismos Normativos: advêm principalmente da profissionalização, dando-se tanto pela educação formal, que estabelece os valores e normas de um conjunto de especialistas, como pela rede formada por esses especialistas, que difundem rapidamente os conceitos, valores e tecnologias aceitos por esse grupo (DIMAGGIO; POWELL, 1983), ao se reunirem e compartilharem crenças e idéias em congressos, publicações, conselhos e associações de classe.

Castells (1999) salienta que “[...] a capacidade de inovação está armazenada basicamente em cérebros humanos, o que possibilita a difusão da inovação com a rotatividade de cientistas, engenheiros e administradores entre organizações e sistemas produtivos”, o que reforça o argumento de que a profissionalização é um forte instrumento de difusão de inovações. Muitas vezes o próprio governo, ao regulamentar a profissionalização e exigir a participação de categorias no ambiente de trabalho, favorece a atuação desse mecanismo.

Outra prática que acentua o potencial da profissionalização nos processos isomórficos é o processo de seleção de pessoal dentro do mesmo campo organizacional, buscando profissionais com experiência em determinada área de atuação e, por conseguinte, compartilhando as mesmas crenças e valores. Reconhecendo a necessidade de diferentes saberes para o desenvolvimento do processo de inovação, atualmente, muitas organizações vêm buscando apoiar iniciativas que resguardem níveis razoáveis de diversidade no corpo profissional (VASSALO, 2000).

### 3.8. Processos de institucionalização

A partir dos mecanismos isomórficos – não descartando a importância das pressões competitivas, por eficiência –, muitas inovações se institucionalizam entre as organizações. Zucker procura, através de pesquisas experimentais, estender a análise empreendida por Berger e Luckmann<sup>8</sup> sobre a formação inicial das instituições e seu desenvolvimento (processos de institucionalização em nível individual), para uma análise em nível organizacional, mais especificamente, dos “fluxos institucionais” entre organizações formais (TOLBET; ZUCKER, 1999, p. 206). Analisam a difusão: como a inovação se institucionaliza entre populações de organizações.

Segundo essa análise, a primeira fase do processo de institucionalização das inovações é a habitualização, que

(...) envolve a geração de novos arranjos estruturais em resposta a problemas ou conjuntos de problemas organizacionais específicos, como também a formalização de tais arranjos em políticas e procedimentos de uma dada organização, ou um conjunto de organizações que encontrem problemas iguais ou semelhantes (TOLBET; ZUCKER, 1999, p. 206).

Trata-se do estágio de pré-institucionalização, que acontece inicialmente em organizações semelhantes, do mesmo setor, no qual a inovação fica limitada a um pequeno número de entidades que compartilham os mesmos problemas, onde, às vezes, a invenção se dá de forma simultânea, com variadas formas de implementação e onde o conhecimento sobre a inovação não é propagado para além dos adotantes.

Após essa fase, a difusão da estrutura<sup>9</sup> evolui para um estágio mais permanente e disseminado, no qual se forma um consenso social sobre o valor da estrutura, construído a partir de mecanismos de monitoramento interorganizacional e de teorização.

As organizações, mesmo em setores diferentes, monitoram o comportamento das demais a fim de analisar as mudanças implementadas e avaliar o impacto da adoção de novas estruturas

---

<sup>8</sup> Ver: Berger, Peter, Luckmann, Thomas. Social Construction of Reality. New York: Anchor books, 1967.

<sup>9</sup> Para as autoras, a difusão da estrutura se inicia apenas nessa fase. Entretanto, verifica-se que a difusão já se iniciou, em escala limitada, dentro do contexto da “habitualização”.

em outras organizações, com o pressuposto que estas mudanças se consolidariam também na sua própria organização. Quando outras organizações já adotaram a estrutura, os decisores tendem a considerar que esta foi “pré-testada” e que representa uma decisão favorável em termos de custo/benefício. Quanto mais difundida, a estrutura tende a ser vista como uma “escolha ótima” (o que se mostra em consonância com o conceito de *bandwagon*).

A teorização é o processo em que um conjunto de indivíduos com interesse na difusão de uma determinada estrutura começa a divulgar as inovações, através de tarefas tais que consistem em definir um problema organizacional genérico e os atores afetados por este problema; justificar uma estrutura, no caso, uma tecnologia de gestão, como solução para esse problema, atribuindo a esta legitimidade. Para reforçar, são apresentadas evidências de sucesso em outras organizações.

Como já mencionado, a existência de um “*gap*” na performance, por si só, não leva à adoção de uma inovação. É necessário que esse problema seja colocado em relevo frente a outros tantos “*gaps*” que compõem o cenário organizacional (ABRAHAMSON; FAIRCHILD, 1999). É esse o papel da teorização, realizada pela mídia de negócios e a “*indústria do management*”, que colocam na pauta temas para discussão que passam a figurar no topo da agenda dos executivos, criando uma ansiedade propícia para a aceitação de novidades que se propõem a resolver esses problemas. Sem essa tarefa, muitas organizações não teriam acesso a essas evidências. Com o desenvolvimento da teorização, as estruturas ficam mais homogêneas e passam a ser adotadas mais em bases normativas do que pela imitação.

Nesta fase (estágio de semi-institucionalização ou objetificação), as estruturas são mais duradouras do que as da fase anterior, por já terem atingido uma certa aceitação normativa, mas ainda não permitem a elaboração de evidências empíricas fortes de sua validade, sendo monitoradas interna e externamente pelas organizações.

Quando definitivamente institucionalizadas, diminui o questionamento dos atores sobre sua validade. É nesse momento que se está sujeito a um maior risco de acomodação e de manter rotinas cujos contextos iniciais de formulação já foram alterados. Entretanto, em função de questionamentos internos a respeito da adequação de práticas e procedimentos às exigências ambientais, podem ocorrer processos de “desinstitucionalização” (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA, 1999, p. 34)

A última fase, a sedimentação, envolve tanto a disseminação da estrutura entre os atores aos quais foi dirigida a teorização, como a continuidade da inovação na organização. Dessa forma, tem um caráter bidimensional – largura e profundidade (EISENHARDT apud TOLBET; ZUCKER, 1999).

Antes de atingir essa fase de plena institucionalização, alguns outros fatores afetam a difusão da inovação:

- grupos com interesses divergentes em relação à nova estrutura e suas conseqüências podem criar obstáculos para sua efetiva adoção nas organizações;
- a falta de resultados demonstráveis associados à adoção da estrutura ou a fraca relação entre a estrutura e os resultados desejados criam barreiras à decisão de adoção ou continuidade da inovação. Dentro desse contexto de incerteza, que supera a fase inicial de “euforia”, incitada pelos *bandwagons*, o surgimento de novas alternativas para solução desses problemas, se tiverem custos relativamente baixos que permitam a mudança, podem levar a organização a mudar “em favor de estruturas mais novas e promissoras” (TOLBET; ZUCKER, 1999, p. 210).

Nesse contexto, a defesa de grupos com interesse na adoção plena e continuidade da inovação se torna fundamental para a continuidade da difusão.

A adoção de regras institucionalizadas provoca inconsistências na organização. Demandas por eficiência criam conflitos com os esforços de conformidade às regras cerimoniais, além da possibilidade de conflito entre regras estimuladas por diferentes mitos.

A adesão a atividades cerimoniais pode não ser coerente em termos de eficiência e custo-benefício, além de, ao terem sido amplamente generalizadas (objetificação), essas estruturas podem se tornar inapropriadas para contextos específicos.

Nesse sentido, as organizações podem rejeitar os requisitos institucionais, arcando com as sanções formais ou informais, prometer mudanças para uma adequação ambiental futura, ou ainda, manter comportamentos cerimoniais, distanciando a estrutura formal da ação

organizacional (MEYER; ROWAN, 1977). Dessa forma, estruturas similares podem contemplar práticas diversas.

### **3.9.Diferentes respostas organizacionais frente a pressões ambientais**

Wood Jr e Caldas (1997) apontam três diferentes padrões de comportamento organizacional em resposta a processos de adoção de tecnologia de gestão importada, conforme descrito a seguir:

- Mudança “Para Inglês Ver”: refere-se à adoção superficial ou temporária de uma técnica de gestão apenas para se mostrar em conformidade com as pressões para sua adoção. Meyer e Rowan (1977) já discutem essa questão, ao argumentar que, para satisfazer as pressões para adoção e garantir legitimidade, muitas organizações adotam práticas institucionalizadas “cerimonialmente”, mesmo que não interessem a propósitos internos.
- Frustração e Negação: estimuladas por mudanças no cenário competitivo, muitas organizações recorrem a consultorias e a técnicas de gestão importadas, como solução para seus principais problemas. Contudo, não pretendem mudar nada, ou mudar sem alterar fundamentalmente as estruturas e distribuição de poder. Como resultado, se frustram ao perceber que só vão conseguir a mudança desejada alterando suas crenças e o *status quo* ou, frente ao fracasso da implementação, negam a técnica, considerando-a inapropriada a suas realidades.
- Adaptação Criativa: a organização adapta os conceitos das técnicas para a realidade local, procurando assim melhor atender aos seus objetivos.

De forma convergente, Oliver (1991) sinaliza a necessidade de expor as diferentes formas de resposta organizacional ao ambiente em que está localizada e a partir do qual recebe demandas, pressões e expectativas. Para tanto, analisa comparativamente as perspectivas institucional e da dependência de recursos, e, ao identificar pontos comuns em seus pressupostos, propõe complementar a primeira com preditores de estratégia organizacional apresentados pela segunda. Cabe ressaltar que as duas abordagens admitem a escolha organizacional, desde que limitada por um contexto de restrições ambientais e que essas escolhas são motivadas por interesses que são moldados socialmente e institucionalmente

construídos. Divergem entre si na postura para obtenção de legitimação e estabilidade: esta se daria através da conformação, proposta pela teoria institucional, enquanto a abordagem da dependência de recursos aponta as vantagens da não conformidade, na possibilidade de controle do ambiente de acordo com os interesses da organização.

Com base nessa análise comparativa e complementar entre essas duas perspectivas, Oliver (1991) propõe uma tipologia que agregue diferentes respostas organizacionais aos processos institucionais, em um *continuum* que transita de uma postura mais passiva até uma ação de manipulação das pressões ambientais.

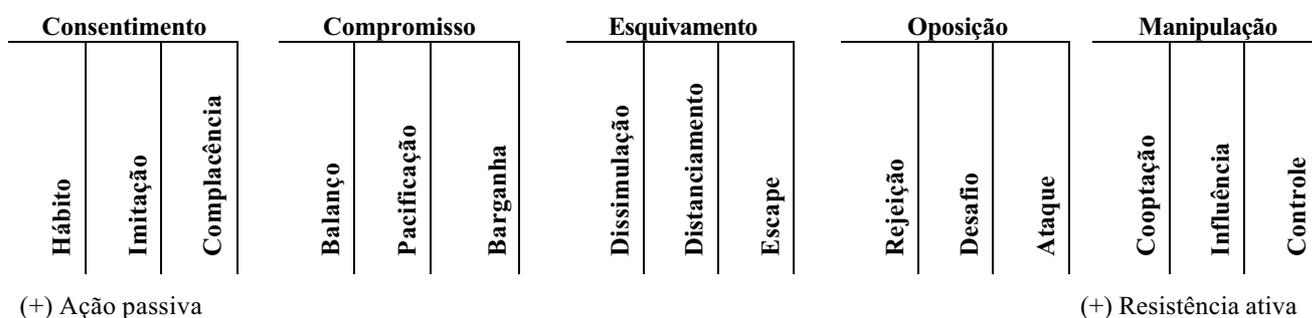


Figura 2 – Respostas estratégicas a processos institucionais. Fonte: Baseado em Oliver (1991)

- **Consentimento:** essa resposta se dá através da obediência às pressões e ocorre de três formas: através do hábito, da imitação e da complacência. O *hábito* representa a aderência inconsciente ou “cega” a normas e valores pré-concebidos, tidos como certo sem questionamento. Quando essas normas e valores atingem o *status* de fato social, as organizações acabam reproduzindo essas ações e práticas de forma inconsciente. A *imitação* é uma postura consistente com o conceito de isomorfismo mimético. Trata-se da cópia, consciente ou não, de modelos institucionalizados, através da imitação de organizações de sucesso ou através do auxílio de consultorias e associações profissionais. A *complacência* refere-se à obediência consciente, ou incorporação de valores, normas ou requisitos institucionais. A organização conscientemente escolhe se conformar às pressões a fim de garantir benefícios que possam ser conquistados através do suporte e apoio social.

- **Compromisso:** Apesar dos possíveis benefícios advindos do consentimento às pressões institucionais, estas podem ser conflitantes ou estar em desacordo com os objetivos da organização. Nessas circunstâncias, a organização tenta balancear, pacificar ou barganhar junto a essas pressões. *Balancear* diz respeito à acomodação de múltiplas demandas em

resposta a pressões e expectativas institucionais, em uma tentativa de conciliar pressões internas e/ou externas. A *pacificação* representa uma resposta de conformidade parcial às expectativas, no atendimento a um nível mínimo de exigência. Emprega-se pouca resistência às pressões e busca-se apaziguar ou tranquilizar as fontes das pressões. A *barganha* envolve o esforço organizacional para exigir, das fontes de pressões, concessões no sentido de flexibilizá-las.

- **Esquivamento:** refere-se à tentativa de evitar as condições que conduzem à necessidade de realmente se conformar aos processos institucionais, onde são empregadas estratégias de dissimulação, distanciamento ou escape. Muitas organizações disfarçam, através da *dissimulação*, a não conformidade às pressões sofridas, buscando demonstrar uma faceta de aquiescência, como, por exemplo, na elaboração de planos para os quais não se tem a intenção de implementação. Essa estratégia envolve cerimonialismo, ritualismo e aceitação simbólica. De outro modo, através do *distanciamento* parcial de suas atividades de contato externo, a organização procura reduzir a extensão em que é inspecionada e avaliada por atores externos. Essa resposta é favorável na não obrigatoriedade (formal ou informal) de aprovação pública ou quando esta independe de uma maior transparência organizacional. A estratégia de *escape* representa a retirada da organização do *locus* onde a pressão é exercida, ou a alteração de seus objetivos para não necessitar obedecer e se ajustar às pressões institucionais.

- **Oposição:** trata-se de uma resposta estratégica mais ativa, que imprime resistência através de suas diferentes formas: a rejeição, o desafio e o ataque. Na *rejeição*, ignoram-se as regras estabelecidas, e normalmente é impetrada quando a pressão institucional é considerada fraca ou apresenta forte divergência com os interesses organizacionais. Ocorre motivada tanto pela falta de compreensão do significado da norma ou das sanções advindas de sua desobediência. O *desafio* representa o afastamento organizacional às normas impostas, por considerá-las inconsistentes com seus padrões de racionalidade. Essa estratégia, muitas vezes, é adotada em consonância com a proposição de alternativas aos modelos institucionalizados (OLIVER, 1991). Assim, esse tipo de postura é fundamental para o desenvolvimento de inovações, que vão passar por novos processos de institucionalização, como retratado por Tolbert e Zucker (1999) O *ataque* representa um afastamento radical das pressões institucionais, através da iniciativa de afrontar, diminuir ou condenar os processos institucionais e suas fontes de pressão. Sua ocorrência é mais propícia quando uma pressão negativa é dirigida de forma específica para uma organização.

- **Manipulação:** representa a resposta mais ativa por parte das organizações, uma vez que se dirige à alteração ou controle sobre os processos institucionais ou suas fontes de pressão, através da cooptação, influência ou de seu controle. Através da *cooptação*, busca-se neutralizar as fontes de oposição e aumentar a legitimidade. Nesse sentido, as relações interorganizacionais podem ser exibidas a fim de expor aos outros como aquela organização desfruta de prestígio no meio. A *influência* é mais direcionada a valores e crenças, em uma estratégia para influenciar possíveis mudanças nesses elementos. A utilização do *controle* dos processos institucionais como estratégia envolve o estabelecimento de poder e dominação dos elementos que exercem as pressões sobre as organizações. Sua utilização é mais freqüente quando essas pressões são incipientes, localizadas e fracamente promovidas.

A partir da análise dessa tipologia, infere-se que o nível de escolha organizacional está condicionado de forma inversamente proporcional à força das pressões institucionais impostas à organização. Reforça-se a posição de que a escolha estratégica está, em certo grau, delimitada pelos processos institucionalizados. Entretanto, salienta-se que as respostas estratégicas estão condicionadas fortemente à percepção que se tem do ambiente em que se vive e atua. Se uma pressão é vista como legítima e fortemente institucionalizada, menor é a possibilidade de uma tentativa de controle. Todavia, quando a fonte da pressão é considerada fraca e sem apoio social, de acordo com os parâmetros e análise particular da organização, ou ainda, de acordo com crenças e conceitos também institucionalizados, torna-se mais provável, se a pressão tem caráter negativo, que ela seja rejeitada. A margem de manobra organizacional está condicionada à forma como está se posiciona e interpreta seu ambiente.

Cabe destacar que, quando se atribuem ações e respostas às organizações, essa postura é, na verdade, atribuída a seus dirigentes, à sua coalizão dominante, que assume a função de comandar os processos decisórios estratégicos. Como já foi ressaltado, é esse grupo que se incumbem de interpretar o ambiente, traduzindo-o, através de esquemas interpretativos compartilhados, no contexto institucional que servirá de referência para as respostas estratégicas. Os esquemas interpretativos, por sua vez, são compartilhados em meio a uma disputa de diversificadas visões e valores dos diferentes grupos que compõem a organização e que vai ser moldado de acordo com a condução dos processos de disputa de poder.

A tipologia de Oliver, embora como toda categorização, seja uma simplificação e caricatura do real - construído ou dado, como queira - contempla um amplo espectro de posturas estratégicas que permitem analisar com mais abrangência as formas diferenciadas como as organizações reagem aos processos institucionais aos quais são submetidas.

As respostas vão variar, mesmo em uma única organização, de acordo com os diferentes tipos de pressão e da força de sua origem e dos seus agentes. Assim, é importante ressaltar essas visões diferenciadas das pressões institucionais, que se pretendem menos deterministas, ao admitir, tomando Oliver (1991) como exemplo, a ação organizacional situada em um *continuum* cujos pólos são a manipulação e a resistência.