

SOCIUS Working Papers

Perspectivas Teóricas sobre a Relação das Organizações com o Meio Ambiente

Maria Manuel Serrano

Nº 02/2012

SOCIUS - Centro de Investigação em Sociologia Económica e das Organizações
ISEG - Instituto Superior de Economia e Gestão
UTL - Universidade Técnica de Lisboa
R. Miguel Lupi 20 - 1249-078 Lisboa - Portugal
Tel: +351 213 951 787 Fax: +351 213 951 783
Email: socius@iseg.utl.pt
URL: <http://pascal.iseg.utl.pt/~socius/home.html>

Perspectivas Teóricas sobre a Relação das Organizações com o Meio Ambiente

Maria Manuel Serrano¹

Resumo: Este trabalho aborda, ainda que de modo sintético, algumas das perspectivas teóricas que se interessaram pelo estudo da relação entre as organizações e o seu meio ambiente. Num primeiro momento, dominado por uma perspectiva racional, mecanicista e de sistema fechado, ignora-se a existência de relacionamento entre organizações e ambiente e de qualquer tipo de influência externa no funcionamento das organizações. Posteriormente, a aplicação da teoria sistémica ao estudo das organizações divulga a noção de sistema aberto e a variável meio ambiente é introduzida na análise organizacional. Os trabalhos filiados na teoria da contingência viriam a reconhecer a dependência das organizações relativamente ao meio ambiente, a influência que os constrangimentos ambientais têm nas estruturas organizacionais e defendem que a *performance* das organizações depende da sua capacidade de adaptação ao ambiente. A dinâmica relacional entre organização e ambiente é explorada de forma mais “especializada”, embora complementar, no âmbito das abordagens de cariz sociológico e de cariz político e económico. Neste caso, as teorias partem da ideia comum de que o ambiente externo da organização pode representar uma fonte crítica de ideias, regras, oportunidades, recursos e constrangimentos.

Palavras-chave: Organizações, Meio Ambiente, Estrutura Organizacional, Sistema
JEL Classification Codes: A14, D21, D23

Abstract: This work aims to discuss the theoretical perspectives interested in studying the relationship between organizations and their environment. First, the rational, mechanistic and closed system approach, ignores the existence of the relationship between organizations and environment and any kind of external influence on the functioning of organizations. Subsequently, the application of systemic theory to the study of organizations promotes the notion of open system and the environment variable is introduced in organizational analysis. The works supported by contingency theory recognized the dependence of organizations to the environment, the influence that environmental constraints have in organizational structures and argue that firms performance depends on its ability to adapt to the environment. The relational dynamics between organization and environment is explored in a more "specialized" way, but complementary, in sociological and political and economic approaches. In this case, the theories start from the common idea that the organization's external environment may represent a critical source of ideas, rules, opportunities, resources and constraints.

Keywords: Organizations, Environment, Organizational Structure, System
JEL Classification Codes: A14, D21, D23

¹ Doutorada em *Sociologia Económica e das Organizações* pelo ISEG/UTL (2009); Professora Auxiliar da Universidade de Évora – Escola de Ciências Sociais - Departamento de Sociologia; Membro integrado do SOCIUS – ISEG/UTL. Email: mariaserrano@uevora.pt.

1. As organizações como sistemas racionais e fechados

A imagem da organização como uma entidade mecânica e racional está intimamente relacionada com a expansão da indústria no início do século XX. O contexto socioeconómico de então é propenso ao desenvolvimento de grandes empresas monoprodutivas e fortemente integradas, cujo funcionamento se alicerçou em princípios administrativos e hierárquicos.

Num contexto económico, social e político que favorece o aparecimento e desenvolvimento de vários tipos de organizações – especialmente grandes empresas industriais e serviços públicos - a gestão eficiente das organizações assume um carácter prioritário, a par com a proliferação das ideias sobre os benefícios da racionalização e da utilização de métodos “científicos” de organização do trabalho. A necessidade de racionalizar as formas de organização e a vontade científica de reflectir teoricamente sobre as organizações, fez emergir um conjunto de ideias sobre a melhor forma de administrar os conjuntos humanos organizados.

Estas ideias foram sintetizadas pela teoria da burocracia (Weber, 1966, 1978) e por outras contribuições teóricas significativas, provenientes das designadas teorias clássicas da administração, especificamente da Administração Científica (Taylor, 1911) e da Teoria Clássica (Fayol, 1916).

A lógica de investigação que sustentou o paradigma racionalizador das organizações, baseou-se em operações científicas essencialmente analíticas, que supõem a decomposição de um objecto de estudo (a organização) em partes, de modo a compreender os seus elementos mais pequenos e, a partir deles, a explicar o conjunto. As teorias da Administração Científica (Taylor, 1911) e Clássica (Fayol, 1916) são um bom exemplo deste tipo de análise, a partir da qual se constrói um modo de organização racional e adaptável a todas as empresas.

No quadro conceptual da Escola clássica das organizações, essencialmente sob a influência destes três autores, a racionalização² surge como a ideia força do desenvolvimento industrial.

Para Weber (1966, 1978) a burocracia era o modelo mais eficiente de organização e o pilar da sociedade moderna. Observou o paralelismo entre a mecanização da indústria e a proliferação de formas burocráticas de organização tendo concluído que a

² Morgan (1996: 40) classifica a racionalidade subjacente à organização mecanicista como uma “racionalidade funcional ou instrumental”, por oposição à “racionalidade substancial” subjacente aos sistemas orgânicos, mais humanizados e democráticos.

burocracia rotinizava os processos administrativos tal como a máquina rotinizava a produção. Weber (1966, 1978) justifica a difusão da burocracia pela sua superioridade puramente técnica, por comparação com as restantes formas de organização. O modelo burocrático, enquanto forma legal e racional de autoridade, apresenta como características vitais a precisão, a rapidez, a clareza, a regularidade, a confiabilidade e a eficiência, conseguidas por via da divisão de tarefas, da supervisão hierárquica e da definição de regras detalhadas e de regulamentos (Weber, 2003: 21).

Weber (1966, 1978) constrói uma definição compreensiva de burocracia, reconhece a sua eficiência, mas não deixa de denunciar que a dimensão humana do modelo é comprometida pela sobrevalorização do seu funcionamento técnico e, por isso, preocupa-se com as consequências sociais da proliferação deste “tipo-ideal” de organização.

Sem partilharem as preocupações sociais de Weber (1966, 1978), Taylor (1911) e Fayol (1916) defendem a burocratização e empenham-se na identificação de princípios e de métodos que viabilizem tal modelo de organização. Ambos investem na descrição objectiva da empresa e das suas actividades e estabelecem princípios de eficácia e de racionalidade do trabalho. Porém, enquanto Taylor³ se centra no planeamento e na administração de cargos individuais, Fayol (1916) constrói uma teoria administrativa que permite regular o funcionamento da organização no seu conjunto, ou seja, focaliza-se no planeamento da organização como um todo.

As abordagens clássicas promovem o enraizamento dos princípios burocráticos e mecanicistas no funcionamento das organizações e no tratamento das questões organizacionais. A organização é concebida como um processo racional e técnico, ou seja, como uma máquina que deve funcionar de forma previsível e obedecer a regras universais preestabelecidas. De facto, a ideia preponderante da perspectiva clássica e da sua aplicação moderna é a de que “as organizações podem ou devem ser sistemas racionais que operam de maneira tão eficiente quanto possível” (Morgan, 1996: 30).

As teorias racionais fornecem as primeiras definições de organização, as quais são concebidas como instrumentos que visam atingir objectivos específicos, utilizando planos lógicos, regras impessoais e uma divisão racional das responsabilidades entre o pessoal. Reconhece-se que variáveis como a dimensão da organização, a natureza das

³ Define as bases da organização científica do trabalho, a qual assenta na divisão de tarefas, na especialização, na remuneração segundo o rendimento e na separação do trabalho de execução do trabalho de planeamento.

tarefas desempenhadas, as ferramentas ou tecnologias utilizadas, o ambiente que enfrentam e a qualidade da informação disponível, podem afectar a estrutura e o funcionamento organizacional. Porém, é inquestionável que as organizações procuram atingir metas bem definidas, da forma mais lógica e eficiente, independentemente dos constrangimentos em que operam (Handel, 2003).

A perspectiva mecanicista estabelece uma ordem impessoal⁴ e formal que exclui as dimensões social⁵ e política⁶ da organização. Trata-se de uma abordagem racional e normativa da organização que subvaloriza os aspectos humanos⁷, mas também a influência do ambiente e os seus efeitos sobre a organização do trabalho ou a gestão da mudança. Esta abordagem não integra as especificidades sectoriais, os problemas de flexibilidade e as exigências de adaptabilidade das empresas face aos constrangimentos do ambiente. A organização surge como um sistema fechado e relativamente estável, assente em princípios universais (*the one best way*) cuja observância deve conduzir ao máximo de eficiência e de produtividade (Meier, 2002).

Um ambiente relativamente estável é condição essencial para o bom funcionamento das organizações estruturadas de forma mecanicista. Nestas condições, a mudança é indesejada pois, a rigidez que caracteriza os sistemas organizacionais limita a capacidade de adaptação e de resposta aos problemas específicos que possam emergir do ambiente ou de acontecimentos e situações inesperadas (não previsíveis). As organizações são planeadas para atingir objectivos predeterminados, logo não são preparadas para a inovação, para a flexibilidade ou para a acção criativa. Consequentemente, quando confrontadas com novos problemas as organizações tendem a adoptar uma das seguintes posturas: i) ignoram o problema por não possuírem uma resposta pré-fabricada ou ii) tratam o problema de forma fragmentada e não holística

⁴ O conceito de racionalidade é extensível aos membros da organização, por isso, os comportamentos individuais são interpretados à luz de pressupostos materialistas e individualistas e no quadro restrito da realização das tarefas que lhe são atribuídas.

⁵ O equilíbrio entre os sistemas social e técnico era “assegurado” através de procedimentos de selecção e de formação do pessoal, na perspectiva de adequar os trabalhadores às exigências da organização mecanicista.

⁶ Este tipo de abordagem não considera o poder, as acções e reacções dos actores internos (membros da empresa) e externos (fornecedores, concorrentes, poderes públicos, organismos financeiros, etc.) cujos papéis e funções desempenhados podem ter uma incidência determinante na vida e no desenvolvimento da empresa.

⁷ Fayol (1916) chega a defender a promoção da harmonia social na organização através de práticas indutoras da motivação humana, como por exemplo, a justiça para com os trabalhadores ou a preocupação com o seu bem-estar de modo a obter a sua lealdade e obediência. Estes são, no entanto, aspectos secundários na abordagem clássica, que concebe e compreende a organização como um problema meramente técnico (Handel, 2003; Morgan, 1996).

com recurso às políticas, procedimentos e padrões de especialização organizacional existentes (Morgan, 1996).

Em suma, o bom funcionamento das organizações mecanicistas depende da conjugação de um conjunto de condições, entre as quais Morgan (1996: 37) destaca: i) tarefas contínuas, ii) ambiente relativamente estável, iii) produção não diversificada ou em massa, iv) precisão como meta, v) subjugação do homem à máquina e vi) previsibilidade do comportamento da organização. Percebe-se pois que, por funcionar em sistema fechado, este tipo de organização tende a reduzir a vigilância face às mudanças que se possam produzir no seu ambiente. A organização funciona num contexto de coerência, de estabilidade e de fechamento que fomenta os mecanismos de reprodução e limita as possibilidades de renovação.

2. As organizações como sistemas orgânicos e abertos

Após o período de dominação do paradigma racionalizador e mecanicista - no qual vigora a concepção da organização máquina que funciona de forma eficaz em ambientes estáveis - emerge a concepção da organização como um sistema vivo, inserida num ambiente mais amplo e do qual depende para satisfazer as suas necessidades. Para além da descoberta das relações de dependência entre as organizações e o seu meio ambiente, constata-se também que existem diferentes tipos de organizações em diferentes tipos de ambiente, contrariando-se assim a ideia de modelos únicos que vigorava até então.

A aplicação da teoria sistémica⁸ às organizações introduz a noção de sistema aberto⁹ e a variável meio ambiente na análise organizacional. Estes desenvolvimentos

⁸ A Teoria Geral dos Sistemas foi concebida pelo biólogo Ludwig von Bertalanffy, no início da década de 1950. Esta teoria constrói-se a partir do desenvolvimento da análise dos processos internos nos organismos vivos e nas organizações, ou seja, procurava-se saber como as partes se ligam ao todo. Na sua origem, a teoria dos sistemas inscrevia-se numa lógica de representação por modelos de sistemas fechados; porém, quando se ligam os conjuntos organizados aos seus ambientes, alarga-se o campo dos sistemas fechados e adopta-se uma representação orientada para os modelos de sistemas abertos, em parte graças ao contributo da cibernética e da teoria da informação (Ibert, 2002: 83).

⁹ A noção de sistema aberto aplicado às organizações sugere que o problema essencial destas é a sua adaptação ao meio. Ao nível da empresa, a descrição mais completa das características dos sistemas abertos é a de Katz e Khan (1966), embora permaneça ainda demasiado próxima das noções biológicas ou físicas. “Por sistema aberto deve entender-se que a empresa – assim como, em biologia, o organismo, por exemplo, a célula – é uma entidade cujo problema essencial é adaptar-se ao seu meio. [Logo] todo o elemento interno do sistema deve ser analisado tendo em conta este problema mais geral de adaptação” (Ortsman, 1984:151-152). A noção de sistema aberto já estava presente na corrente sociotécnica, nos trabalhos desenvolvidos pelos investigadores do Tavistock Institute of Human Relations, especificamente de Emery e Trist.

lançam as bases de um novo paradigma de análise do funcionamento das organizações bem como da sua relação com o meio ambiente. A análise organizacional passa a incidir sobre aspectos como: i) a identificação e o estudo das necessidades das organizações enquanto sistemas abertos, ii) o processo de adaptação das organizações aos diversos tipos de ambientes, iii) os ciclos de vida organizacionais, iv) os fatores que intervêm na saúde e no desenvolvimento organizacional ou v) os diferentes tipos de organizações e as relações entre elas (Morgan, 1996).

A análise sistémica renova a definição de organização, oferece um novo quadro de referência conceptual e inspira novos métodos e regras de acção, na base dos quais se definem estratégias de forma mais consistente, nomeadamente permite definir os meios necessários para realizar programas de acção que otimizem a relação custo-eficácia. Consegue ainda uma modelização da complexidade (o conceito central da abordagem sistémica) que anteriormente não era possível uma vez que não se podiam decompor os sistemas complexos em elementos simples e identificáveis. De facto, a noção fundamental da abordagem sistémica é a “complexidade”, a qual resulta da noção de variedade e se define como o “estado de um sistema compreendendo uma grande variedade de elementos, numerosas interacções entre esses elementos e uma incerteza quanto ao efeito dessas relações” (Filleau e Ripoull 2002: 158). A complexidade de um sistema mede-se pelo número de unidades que o sistema comporta, pela importância das relações que dela decorrem e pela incerteza ligada ao efeito de tais relações. Por sua vez, a variedade do sistema é o número de estados diferentes que este pode apresentar. À medida que a dimensão do sistema aumenta, aumenta também a sua variedade e consequentemente surge a complexidade.

Com o advento dos modelos de sistema aberto, entre 1960 e 1970, as organizações tornaram-se elas próprias objecto de investigação e passam a ser vistas como sistemas formatados pelos seus ambientes. Os desenvolvimentos teóricos e os estudos empíricos desse período reconhecem a riqueza do ambiente e examinam a sua importância e influência nas estruturas, nas estratégias e nos processos organizacionais. A concepção de ambiente tornou-se mais abrangente - foram estudados e teorizados individualmente factores técnicos, económicos, políticos, relacionais, ecológicos e culturais – e o nível de análise das organizações foi alargado (Scott, 2004).

Assim, sob a inspiração da metáfora da organização como organismo vivo (Morgan, 1996) a teoria organizacional, em vez de se quedar pela análise da relação entre objectivos, estruturas e eficiência, alarga o seu espectro de preocupações a

assuntos mais genéricos, tais como a sobrevivência das organizações, as relações da organização com o ambiente e a eficácia organizacional. As teorias dos sistemas abertos deslocam a sua atenção do funcionamento e da estrutura interna das organizações para o seu ambiente social externo. Handel (2003) observa que, ao contrário das teorias racionais e naturais¹⁰ - que desenvolvem visões opostas sobre as organizações - as teorias dos sistemas abertos podem adoptar uma visão mais racional ou mais natural, mas centram-se sempre nas relações entre as organizações e os seus ambientes.

Para as perspectivas teóricas de sistema fechado, os fenómenos organizacionais ocorriam no quadro restrito do interior das fronteiras das organizações. As estruturas organizacionais eram portanto, o único contexto de enquadramento em que os comportamentos individuais e de grupo se produziam e eram observados. Esta ideia é também contestada pelos teóricos das organizações como sistemas abertos que constroem uma nova forma de interrogar as relações entre as organizações e o seu ambiente.

3. A contingência estrutural

Três ideias chave emergem da abordagem contingencial: i) a dependência das organizações relativamente ao seu ambiente; ii) a variabilidade do meio e o modo como as características ambientais (complexidade e incerteza) influenciam ou determinam as estruturas organizacionais e iii) a relação entre a capacidade de adaptação das estruturas organizacionais e a sua *performance* (Woodward, 1965; Lawrence & Lorsch, 1967; Galbraith, 1964, 1995).

O pressuposto de partida da abordagem contingencial é o de que as estruturas organizacionais variam em função dos respectivos ambientes técnicos e, por sua vez, a *performance* organizacional depende da capacidade de adaptação das estruturas aos constrangimentos ambientais (Scott, 2004).

Na sequência dos desenvolvimentos da teoria sistémica, a noção de meio ambiente ganha um lugar central nas abordagens organizacionais. À primeira vista, a definição do meio parece simples, evidente e inclui tudo o que não é a organização, mas que se relaciona com ela. Assim, o meio de uma empresa será composto por diferentes domínios (concorrencial, tecnológico, comercial, político, social), por diferentes níveis

¹⁰ Conjunto das teorias filiadas na Escola das Relações Humanas e nas teorias subsequentes, que abordam as organizações como sistemas humanos e sociais (Handel, 2003).

(meio ambiente directo, meio ambiente geral, forças concorrenciais futuras) e envolve diferentes actores (concorrentes, fornecedores, clientes, parceiros diversos, quadro legislativo, etc.). Mesmo assim, esta definição é fluida e o actual contexto mostra que é cada vez mais difícil estabelecer as fronteiras de uma organização, logo o conteúdo do seu meio (Filleau e Ripoull 2002: 155-156).

Em função da sua variabilidade, o meio é frequentemente definido como estável ou dinâmico. O passar do tempo tende a aumentar a variabilidade do meio, ou seja, a torná-lo incerto e instável, o que pressupõe uma mudança. Para Burns e Stalker (1961) a mudança no meio depende da tecnologia¹¹, logo das descobertas científicas e do mercado.

Já Lawrence e Lorsch (1967) propõem outro critério para a qualificação do meio - a incerteza, a qual pode ser medida a partir de três factores: i) a variabilidade do meio, ii) o grau de segurança da informação adquirida e iii) o tempo necessário para conhecer o resultado das decisões. Quanto mais positivo for o comportamento destas variáveis mais probabilidades haverá de reduzir a incerteza.

O conceito de sistema está bem presente na abordagem contingencial e é incontornável para explicar a vida dos conjuntos produtivos organizados. Neste quadro teórico, a influência do ambiente ocupa um lugar central, o qual é reconhecido como uma das variáveis que dá forma à estrutura das organizações. Sem se alicerçar no determinismo estrutural, a teoria da contingência procura compreender a forma como se estruturam as organizações através da influência de variáveis de contexto¹² (Amblard et al., 1996).

O reconhecimento da diversidade das organizações¹³, da influência do meio e da necessidade de adaptação das organizações, introduz como variável dependente a estrutura. De facto, a nota dominante dos estudos associados à teoria da contingência incide na ideia de que as organizações devem adaptar-se à sua envolvente se pretendem aumentar a sua eficiência. Procuram descobrir como os elementos da estrutura

¹¹ Para estes autores, a tecnologia é sinónimo de inovação tecnológica.

¹² Ambiente, tecnologia, dimensão, estratégia, grau de interdependência entre as organizações, mercado, sistema institucional, etc.

¹³ Os diversos estudos realizados no âmbito da teoria da contingência estrutural permitiram abandonar a ideia generalizada da existência de um único tipo de organização e de modelos ideais de gestão das mesmas (*the one best way*). Põem em evidência a influência do ambiente sobre as estruturas organizacionais e permitem relativizar o papel dos dirigentes e os factores exclusivamente internos de gestão. Desta forma, a teoria da contingência assinala uma primeira ruptura com as teorias clássicas, embora mantenha um carácter normativo nas suas conclusões.

organizacional (variável dependente) se relacionam com o contexto no qual funcionam (variável independente). Destes trabalhos resultam regras que ligam certas características das organizações ou do meio a uma estrutura eficaz.

De facto, com a teoria da contingência estrutural emerge um novo paradigma do desenvolvimento organizacional centrado na relação entre estrutura e *performance*. Neste campo, a ideia que prevalece é a da adaptação das estruturas e dos estilos de gestão às características específicas do ambiente (Milano, 2002).

Os diversos estudos sobre a contingência estrutural têm um tema central que é o da “incerteza com a qual a organização tem de lidar na sua relação com a estrutura organizacional (...). O conceito de incerteza ajuda, assim, a explicar a razão pela qual estruturas diferentes são apropriadas para tarefas diferentes” (Bilhim, 1996: 205).

Os primeiros trabalhos a focar as determinantes da variável estrutura são os de Joan Woodward (1965)¹⁴. A autora encontra uma relação prescritiva e funcional entre a tecnologia¹⁵ e a estrutura das empresas, ou seja, a estrutura é contingente relativamente à tecnologia utilizada, sendo esta ligação uma determinante do sucesso organizacional. Desta forma, contraria-se a perspectiva clássica, cujas ideias sobre os processos administrativos se desenvolveram sem tomar em consideração a tecnologia e o *background* técnico do pessoal (Woodward, 2003: 52).

O desenvolvimento e consolidação da teoria da contingência estrutural deve-se em boa medida aos trabalhos de Burns e Stalker¹⁶ (1961). Estes autores propõem um compromisso entre a teoria clássica e a visão da corrente dos recursos humanos, ao admitirem que existem duas categorias de empresas – mecânicas e orgânicas – e reconhecem que ambas podem ser oportunas, consoante o ambiente da organização seja estável ou turbulento (Milano, 2002). Constatam que a previsibilidade do meio depende

¹⁴ O estudo realizado pela autora nos anos 1950, envolveu uma centena de empresas e tinha como objectivo determinar a existência de correlação entre o sucesso das empresas e a aplicação de princípios de organização em voga. Os resultados do inquérito que realizou, viriam a indicar como improvável a possibilidade de aplicação de princípios de direcção generalizados para qualquer tipo de sistema produtivo. Constrói uma tipologia dos sistemas produtivos, descreve o tipo de organização que lhes está associado e apresenta, para cada categoria da tipologia, a estrutura mais eficaz.

¹⁵ Em Woodward (1965) a tecnologia é sinónimo de sistema de produção.

¹⁶ Burns e Stalker (1961) estudaram a estrutura de vinte empresas do sector electrónico. Todas as empresas estavam inseridas num meio ambiente dinâmico, resultando das reconversões industriais do pós-guerra e de transformações tecnológicas. Os autores descreveram e explicaram o que acontece quando são introduzidas tarefas novas e desconhecidas em estruturas organizacionais concebidas para funcionar em condições de relativa estabilidade. Sugerem que quando a envolvente de uma organização muda rapidamente é imperativo adoptar um sistema de gestão diferente daquele que se aplica a um ambiente relativamente estável (Bilhim, 1996).

da sua variabilidade, ou seja, quanto mais o ambiente muda mais dificuldades as empresas têm de prever a sua evolução, logo de definir objectivos a longo prazo e meios para os atingir. Para ser eficaz a empresa tem de ter em conta as características do meio e adoptar uma estrutura adequada. Neste contexto, definem um *continuum*¹⁷ tendo como extremos o ambiente estável e o ambiente dinâmico, aos quais corresponde uma estrutura organizacional mecânica ou orgânica, respectivamente. Assim, face a um ambiente estável as organizações tendem a adoptar estruturas muito formalizadas e hierarquizadas, com regras coercivas. Pelo contrário, contextos dinâmicos permitem um fraco grau de formalização e de regras. Para se chegar a este ideal é necessário adoptar uma estrutura flexível, mas que permita alcançar os objetivos (Burns e Stalker, 2003: 48-49).

Como referem (Filleau e Ripoull, 2002: 165-166), nos modelos orgânicos “os postos de trabalho deixam de implicar métodos, responsabilidade, poderes estritamente definidos; torna-se impossível traçar linhas de demarcação duradouras e precisas entre as funções. As responsabilidades e até mesmo os poderes de cada um devem ser redefinidos constantemente tendo em conta os dos outros indivíduos que participam nas tarefas comuns ou na solução dos problemas comuns. [...] Um sistema orgânico deixa no vago a delimitação daquilo que se pode pedir ao indivíduo; concede a maior importância ao facto de este se sentir plenamente implicado no cumprimento de qualquer tarefa que surja no seu horizonte, plenamente empenhado, não só no exercício de uma competência especializada, mas no sucesso global da empresa”.

Ao contrário das estruturas orgânicas, as estruturas mecânicas, no seu meio estável de mudanças previsíveis, procuram funcionar como máquinas. A sua prioridade não é a adaptação, mas a maior eficácia possível na realização de objetivos que são, também eles estáveis. São a imagem das organizações clássicas, tal como foram definidas pelos primeiros teóricos das organizações e que continuam a funcionar bem neste tipo de contexto.

¹⁷ Entre os extremos ideais - ambiente estável/estrutura mecânica e ambiente dinâmico/estrutura orgânica - podem desenhar-se vários cenários ambientais e conseqüentemente várias configurações estruturais intermédias, logo mais próximas da realidade. As duas formas de referência representam dois pólos (e não uma dicotomia) que mantêm entre si uma relação elástica. Assim, uma forma pode oscilar entre relativa estabilidade e relativa mudança, permitindo que uma organização possa (e frequentemente acontece) operar com um sistema de gestão que integra características de ambos os tipos (Burns e Stalker, 1961).

A ligação entre a dimensão e a estrutura das organizações foi equacionada por Peter Blau (1966, 1971) e pelos elementos do Grupo de Aston¹⁸. O número de indivíduos integrados numa organização foi o critério utilizado para determinar a dimensão das organizações, tendo analisado os efeitos do crescimento das organizações sobre a sua estrutura. Assim, põem em evidência que a dimensão das organizações constitui um factor de explicação da estruturação da organização – quanto maior for a organização maior o seu grau de formalização. Para Blau (1966: 124), “o objectivo da análise organizacional é a explicação dos sistemas inter-relacionados que caracterizam os vários tipos de organização [pelo que] deve ser estabelecida a interdependência entre os diferentes atributos das organizações: o seu tamanho, complexidade, especialização, estrutura de autoridade, profissionalização, burocratização, etc.”.

Alfred Chandler (1962) centra-se no estudo dos processos de mudança das organizações. Para este autor a mudança deve ser contextualizada e a sua explicação deve considerar a necessidade e/ou vontade dos gestores para se adaptarem a novas situações. Assim, as pressões exercidas pelas transformações do contexto e a necessidade de os empresários assegurarem o crescimento e/ou a sobrevivência das organizações leva-os a modificar a sua estratégia e, conseqüentemente, a estrutura (Pacitto, 2002). A fórmula de Chandler (1962) é “a estrutura segue a estratégia”, ou seja, a estrutura resulta das decisões estratégicas e a escolha de novas estratégias provém da mudança do ambiente, o qual é um factor chave na escolha da estrutura apropriada. Especificamente, estratégias de diversificação do produto podem explicar o desenvolvimento de estruturas divisionalizadas (Clegg, 1998).

Para Chandler (1962), a emergência de uma nova estratégia pode estar relacionada com o desconhecimento de imposições e necessidades de várias ordens - criadas nomeadamente pela evolução demográfica, os rendimentos ou as tecnologias - no sentido de empregar os recursos existentes ou de realizar investimentos de maneira mais lucrativa. Face a estas evoluções a empresa passa por várias fases de desenvolvimento: i) crescimento em volume, ii) expansão geográfica, iii) integração vertical com especialização em departamentos funcionais e iv) a diversificação que leva à multiplicação do número de divisões. Para enfrentar com eficácia os diferentes tipos de

¹⁸ Quanto maior for a dependência da organização relativamente a outras exteriores, maior tendência haverá para concentrar a autoridade no topo da hierarquia. As variáveis dependência, tamanho e tecnologia determinam a estrutura da organização (Bilhim, 1996).

meios, a empresa muda de estratégia e essas modificações de orientação determinam a estrutura.

No esquema de Chandler (1962), as transformações do ambiente revelam, num determinado momento, a incapacidade das estruturas antigas se adaptarem a novos desafios. A perspectiva histórica adotada permite-lhe notar que, a partir de 1900, as inovações foram mais facilmente suscitadas pela dinâmica interna das estruturas e dos serviços de investigação e desenvolvimento. Interessa-se pois por conhecer os processos e a capacidade de inovação das empresas e a forma como estas põem em prática estruturas descentralizadas. Numa perspectiva contingente, a adaptação de determinada estrutura responde à necessidade de repartir os recursos gerados pela dupla pressão externa (ambiente) e interna (tecnologia) (Pacitto, 2002).

Os trabalhos referidos até aqui sobre a relação estrutura/*performance* têm um carácter essencialmente empírico, já que os fundamentos teóricos da corrente da contingência estrutural encontram-se em Lawrence e Lorsch¹⁹ (1967).

Na obra de Lawrence e Lorsch (1967) a questão básica é saber que tipo de organização é mais indicada para lidar com as várias condições económicas e de mercado. Ou seja, procuram saber qual o impacto do grau de incerteza do ambiente sobre a estrutura organizacional e distinguem três tipos de factores: i) o conhecimento científico, ii) o mercado e iii) os factores de natureza técnico-económica.

A relação entre ambiente e estrutura não é apreciada de forma global. Na linha de Burns e Stalker (1961), analisam a relação entre a incerteza da envolvente de uma organização e a sua estrutura interna e concluem que os três principais subsistemas da organização - marketing, técnico-económico e científico - variam em função da previsibilidade da sua própria envolvente (Bilhim, 1996). Também estes autores aceitam os conceitos de orgânico e mecânico aplicado às estruturas organizacionais por relação com o meio, pois consideram que os departamentos organizacionais eficazes, que operam em ambientes estáveis são fortemente estruturados, ao passo que aqueles que se confrontam com ambientes mais dinâmicos são menos formais.

Especificamente, consideram que os departamentos (subsistemas) de uma organização competem de forma diferenciada com a sua envolvente (subambientes) e

¹⁹ Estes autores estudaram empresas de três sectores: materiais plásticos, conservas alimentares e embalagens padronizadas. Para cada um dos ramos compararam uma empresa muito eficaz com outra menos eficaz e associaram os seus resultados às diferenças do meio externo.

como tal, cada unidade deve estruturar-se de forma própria²⁰. Cada unidade da empresa mantém relações particulares com uma fracção do ambiente e, por esse motivo, surgem modos diferenciados de estruturação dentro da mesma organização²¹.

A diversidade organizacional induzida pela influência de diferentes ambientes ilustra um dos conceitos centrais da abordagem de Lawrence e Lorsch (1967) – a “diferenciação”. A diferenciação define-se pelas diferenças de atitudes e de comportamentos e não unicamente pelo fraccionamento e a especialização. As dimensões que definem a diferenciação são quatro: i) natureza dos objetivos, ii) horizonte temporal do trabalho, iii) tipo de relações interindividuais entre os membros dos diferentes departamentos e iv) diferentes modelos de estrutura formal (Lawrence e Lorsch, 1967).

Se é certo que as questões estratégicas²² com que as organizações se deparam não podem ser resolvidas sem a colaboração de várias unidades, mais ou menos diferenciadas (princípio da diferenciação), também é certo que a diferenciação pode conduzir à fragmentação, criar barreiras à comunicação e favorecer o fechamento organizacional. Assim, quanto mais diferenciada for uma organização, menos provável é a colaboração efectiva entre as diferentes unidades porque cada unidade tende a não ver o problema senão em função do seu subambiente e das suas características próprias. Os conflitos²³ de interesse e de opinião entre os departamentos podem conduzir à fragmentação, logo a organização tende a conceber e a adoptar mecanismos de integração²⁴ que mantenham a unidade e a coesão da organização, de modo a não comprometer o alcance dos seus objetivos (Milano, 2002).

A “integração” é pois o segundo conceito central nesta perspetiva contingencial, a qual se define como “a qualidade da colaboração que se estabelece entre os

²⁰ Admite-se a ideia de que os departamentos da mesma organização (por força das tarefas e funções que desempenham na estrutura geral) não estão necessariamente sujeitos às mesmas condições ambientais e por isso devem ter uma estrutura própria e optar por uma organização mecanicista ou orgânica, consoante os seus ambientes sejam estáveis ou inovadores (Bilhim, 1996; Kovács, 1994).

²¹ Neste sentido, a empresa não é um conjunto homogéneo, mas diferenciado. Para que a organização no seu conjunto se familiarize com o seu meio externo é necessário que todas as suas unidades possam adaptar-se ao ambiente que directamente enfrentam.

²² Por exemplo, introdução de novos produtos, ou de novos procedimentos, adaptação dos produtos a novos clientes ou gestão do aprovisionamento.

²³ São identificados quatro factores de eficiência na resolução dos conflitos interdepartamentais: i) a repartição de poder de decisão entre os diferentes departamentos, ii) o fundamento do poder de decisão no seio da organização, iii) o nível hierárquico e iii) o modo de comportamento utilizado para resolver os conflitos (Milano, 2002: 119).

²⁴ Os problemas de integração, que podem ser permanentes ou conjunturais, podem ser resolvidos por duas vias: i) a hierarquia e ii) a atribuição de funções de coordenação específicas (Milano, 2002: 119).

departamentos, os quais devem unir os seus esforços para satisfazerem as exigências do ambiente” (Lawrence e Lorsch, 1967).

Lawrence e Lorsch (1967) argumentam que, em ambientes heterogêneos e dinâmicos, as organizações eficazes tendem a ser muito fortemente diferenciadas e altamente integradas. Por sua vez, em ambientes mais homogêneos e mais estáveis, as organizações eficazes tendem a ser menos diferenciadas, mas devem, apesar de tudo, alcançar um alto nível de integração. São pois, como se percebe, os princípios de “diferenciação” e de “integração” da estrutura que determinam o bom desempenho de uma organização.

Em suma, Lawrence e Lorsch (1967) põem em evidência a existência de uma relação fundamental entre as variáveis do ambiente (incerteza, diversidade e natureza dos constrangimentos), os estados internos de diferenciação e de integração e os procedimentos de resolução de conflitos.

As noções de diferenciação e de integração propostas por Lawrence e Lorsch (1967) são retomadas por Henry Mintzberg (1984) ao construir a sua tipologia das organizações. As configurações-tipo e os conceitos que desenvolve constituem um quadro teórico preciso e operacional para estudar as organizações do ponto de vista da estrutura²⁵. Trata-se de considerar a soma de todos os meios usados para dividir o trabalho em tarefas distintas e em seguida, garantir a coordenação entre essas tarefas (Mintzberg 1984).

Para Mintzberg (1984: 35-50) a estrutura da organização é formada por cinco elementos fundamentais, aos quais estão atribuídas funções específicas bem definidas: i) centro operacional, ii) topo estratégico, iii) linha hierárquica, iv) tecnoestrutura e v) suporte logístico. Para assegurar a coerência da estrutura existem seis mecanismos de coordenação: i) ajustamento mútuo, ii) supervisão direta, iii) a estandardização dos processos de trabalho, iv) estandardização dos resultados do trabalho, vi) a estandardização das qualificações e vi) a estandardização das normas (Mintzberg, 1984: 19-24). A partir dos elementos e dos mecanismos de coordenação, distingue as seguintes configurações estruturais: i) estrutura simples, ii) burocracia mecanicista, iii) burocracia profissional, iv) estrutura divisional e v) adhocracia (Mintzberg, 1984: 273-403).

²⁵ Para Mintzberg (1984) as determinantes da estrutura são a estabilidade da envolvente, a complexidade, a diversidade do mercado e a hostilidade.

Em suma, um dos grandes contributos da teoria da contingência foi considerar a empresa como um sistema aberto, o que possibilitou uma melhor compreensão do funcionamento das organizações e das relações que se estabelecem entre estas e o seu ambiente. Porém, a análise destes sistemas - organização e ambiente – pode ser tomada como algo redutora, atendendo ao facto das relações entre organização e ambiente se resumirem à simples imposição do sistema ambiental ao sistema organizacional. A organização não é considerada como parte integrante de um sistema mais vasto, que mantém relações com os elementos desse sistema que é o meio ambiente, logo a lógica sistémica não é aplicada na sua totalidade.

A primazia do ambiente sustenta a tese de que não existe uma estrutura organizacional óptima, mas sim estruturas adaptáveis aos traços do seu ambiente.

Neste sentido, os factores internos de gestão são relativizados e o papel dos gestores fica circunscrito à definição da estrutura óptima requerida pelo contexto, de modo a obter a melhor *performance* da organização.

Percebe-se pois, que as mudanças estruturais são consequência das variações do ambiente e que a noção de adaptação é central no quadro da abordagem contingencial. A “regra” é as organizações adaptarem as suas estruturas a fim de passarem da inadaptação (garante de má *performance*) à adaptação (garante de elevada *performance* e de eficácia).

Apesar de procurar explicar a ligação entre a adaptação da estrutura e os factores de contingência estrutural (ambiente, tecnologia, dimensão e estratégia) e respectivo impacto sobre a *performance*, a explicação das diferenças estruturais e de desempenho revelam-se insuficientes.

Jonh Child (1972) critica as posições das teorias da contingência estrutural e rejeita as suas concepções deterministas. Este atribui uma parte significativa da diferença das formas organizacionais, não à acção dos factores de contingência, mas à acção dos dirigentes. Esta crítica conflui com o ponto de vista da abordagem cognitiva, da qual outros desenvolvimentos nos oferecerão a perspectiva da dependência em recursos e a dos modelos da ecologia das populações (Filleau e Ripoull, 2002).

4. As abordagens de cariz sociológico

4.1. A teoria neo-institucional

Após o trabalho pioneiro de Meyer e Rowan (1977), DiMaggio e Powell (1983) são os principais representantes da sociologia neo-institucional. Esta perspectiva reafirma a importância das organizações na compreensão e explicação dos fenómenos sociais e económicos e orienta-se para a análise dos sistemas inter-organizacionais, para além da atenção dedicada às forças presentes no interior de uma organização.

Meyer e Rowan (1977) afirmam que as realidades empíricas e os fundamentos teóricos da abordagem neo-institucional variam na perspectiva económica e sociológica. Enquanto a tradição económica (Jensen e Meckling, 1976; Williamson, 1981) promove uma conceção instrumental das instituições, a tradição sociológica (Meyer e Rowan, 1977; Scott, 1995; Tolbert e Zucker, 1996) desenvolve uma definição mais extensa de instituição apresentando-a como um verdadeiro meio de coordenação social. Ao individualismo metodológico reivindicado pela primeira perspectiva, a segunda

contrapõe a importância dos níveis intermédios ou macro sociais. Acresce ainda que, face à perspectiva utilitarista do pensamento económico neo-institucional, a perspectiva sociológica contrapõem a ideia de que as estruturas formais têm propriedades simbólicas e funcionais e que a adaptação de uma estrutura pode acontecer independentemente dos problemas de controlo e de coordenação que uma organização pode enfrentar.

DiMaggio e Powell (1983) oferecem uma explicação anti funcionalista dos fenómenos organizacionais. Os seus trabalhos tornaram-se clássicos da teoria das organizações e articulam-se numa construção teórica cujo pilar é o conceito de isomorfismo institucional.

O ponto de partida da reflexão destes autores reside na seguinte interrogação: porque é que as organizações se tornam similares? A intenção é operar uma ruptura com o questionamento contingencial, que procurava explicar a diversidade das formas estruturais e do comportamento organizacional (Woodward, 1965; Hannan e Freeman, 1977), e explicar a propensão das organizações para se assemelharem.

DiMaggio e Powell (1983) procuram encontrar uma explicação para a homogeneidade das formas e das práticas organizacionais. Para estes autores, as explicações racionais, económicas e contingenciais da estrutura e do funcionamento das

organizações com base em graus de eficiência, ignoram o papel do poder externo de instituições como o Estado, as normas sociais, as tradições e as convenções, ainda que estas forças exerçam pressões na organização no sentido da aceitação das normas, independentemente da eficiência.

Para os institucionalistas, as pressões da ecologia e do mercado, tal como o determinismo associado às contingências da dimensão e da tecnologia, não são responsáveis pela tendência de aproximação das estruturas organizacionais. Pelo contrário, a configuração das estruturas organizacionais deve-se, em grande medida, ao facto de as organizações constituírem objectos culturais imbuídos de significado. São produzidas e reproduzidas por indivíduos envolvidos na construção da realidade institucional, tendo por base o quadro cultural em que estão inseridas (Clegg, 1998: 94).

A perspectiva institucional salienta a importância dos factores culturais do ambiente e sugere que as organizações devem tomar em consideração, para além do ambiente técnico, o ambiente institucional nos seus aspectos regulador, normativo, cultural e cognitivo, que definem a estrutura social²⁶ (Scott, 2004).

À semelhança de Weber, DiMaggio e Powell (1983) reconhecem que a burocratização representa um vector importante da homogeneização das organizações e dos Estados. Sugerem que as causas da racionalização mudaram e estão mais distantes da concorrência e da procura de eficiência do que de factores de natureza institucional.

O interesse destes autores pelo estudo e teorização da homogeneidade surge da constatação de que nas fases de desenvolvimento e de maturidade, a estruturação dos “campos organizacionais”²⁷ é profundamente moldada, mediatizada e canalizada por arranjos institucionais que conduzem à similitude. Ou seja, enquanto nas etapas iniciais do seu ciclo de vida os campos organizacionais apresentam diversidade nas formas e nas práticas, à medida que o campo estabiliza verifica-se uma tendência para a homogeneização. O modelo estrutural dominante forma um “campo organizacional”, que é o resultado de um conjunto variado de actividades provenientes de várias organizações e define um domínio reconhecido de vida institucional, onde se incluem fornecedores, clientes, agências de regulação e organizações concorrentes (DiMaggio e

²⁶ Os aspectos reguladores e normativos dos sistemas institucionais já haviam sido amplamente discutidos por autores como Selznick (1949) ou Parsons (1960). Mais tarde os neo institucionalistas reconheceram a importância destes factores, mas chamam a atenção para o papel dos elementos simbólicos – esquemas, tipificações e documentos – como tendo um papel importante e independente na estrutura e comportamento das organizações (Scott, 2004: 7).

²⁷ Conceito chave da teoria neo-institucional.

Powell, 1983).

Para os autores o processo de institucionalização do campo organizacional comporta quatro fases: i) crescimento das interações organizacionais no campo, ii) emergência de estruturas inter-organizacionais dominantes e de coligações, iii) aumento do nível de informação a tratar e iv) tomada de consciência dos participantes da sua pertença comum a um domínio de actividades. Logo que pressões institucionais significativas se fazem sentir e impõem a homogeneização de modos de acção, desenvolve-se lentamente uma forma de racionalidade colectiva própria do campo. Mesmo que as organizações desejem, de modo mais ou menos recorrente, instaurar mudanças, a consequência é, sob o efeito de forças institucionais e do interesse dos actores, uma diminuição da diversidade (DiMaggio e Powell, 1983).

O conceito apropriado para descrever a dinâmica do processo de homogeneização das práticas e das estruturas organizacionais é o “isomorfismo”²⁸. Este conceito permite identificar o processo que conduz uma população a assemelhar-se às unidades que a constituem, quando sujeitas às mesmas condições ambientais. Esta ideia sugere que as características organizacionais se modificam de forma a tornarem-se progressivamente compatíveis com os traços dominantes do ambiente (Huault, 2002: 103).

Ao isomorfismo concorrencial, descrito pela ecologia das populações organizacionais, DiMaggio e Powell (1983) acrescentam o isomorfismo institucional para explicar que as organizações não concorrem apenas por recursos e clientes, mas também são movidas pela procura de poder e de legitimidade. Para ganharem esta legitimidade as organizações criam mitos sobre elas próprias, dedicam-se a actividades simbólicas e criam histórias que contribuem para a sua sobrevivência e a sua institucionalização. Neste caso, a componente política (rituais) da vida organizacional ultrapassa a procura de eficiência (Huault, 2002).

A questão da mudança e da institucionalização das práticas e das formas organizacionais também é abordada por DiMaggio e Powell (1983), os quais identificam três mecanismos portadores de mudança institucional²⁹. Estes mecanismos

²⁸ Hawley (1968) define isomorfismo como um processo constrangedor que força uma unidade de determinada população a parecer-se com outra unidade que partilha o mesmo conjunto de condições ambientais. Meyer (1979) e Fennell (1980) identificam dois tipos de isomorfismo: competitivo e institucional. Por sua vez, Hannan e Freeman (1977) abordaram o isomorfismo competitivo assumindo um sistema racional que enfatiza a competição do mercado, a mudança dos nichos e as medidas de conveniência.

²⁹ Na prática os processos isomórficos não se excluem, podendo mesmo combinar-se.

canalizam a prática organizacional para situações similares ou isomórficas, independentemente dos factores tecnológicos, a saber:

i) o “isomorfismo coercivo” – é o resultado de pressões formais e informais exercidas por organizações que pertencem a um campo e das expectativas culturais de uma sociedade. Nesta perspectiva, as novas regras políticas e legislativas podem encorajar a mudança organizacional³⁰. Progressivamente, as estruturas organizacionais e os modos de acção passam a reflectir as regras dominantes editadas por uma sociedade ou um Estado. Mas a coerção também se pode manifestar de modo mais subtil³¹ e fora da arena governamental quando, por exemplo, as organizações geograficamente próximas são conduzidas pouco a pouco a desenvolver hierarquias organizacionais para obter subvenções e suscitar o apoio de outras organizações, elas próprias estruturadas de modo hierárquico³².

ii) o “isomorfismo normativo” – distingue-se do primeiro, a nível analítico, pela importância atribuída ao fenómeno da profissionalização. Entende-se por profissionalização o conjunto de esforços colectivos dos membros de uma profissão para definir as suas condições e métodos de trabalho e estabelecer uma base legítima para a sua actividade de modo a garantir um grau de autonomia satisfatório. Dois aspectos da profissionalização são importantes fontes de isomorfismo: i) os dispositivos de educação formal e de legitimação numa base cognitiva produzida por especialistas universitários e ii) o crescimento de redes profissionais entre organizações, pelas quais se processa a difusão rápida de novos modelos. Tais mecanismos produzem indivíduos quase intercambiáveis que reagem de forma quase idêntica, independentemente dos contextos e das situações. A profissionalização promove a uniformidade, a reprodução mas também a socialização através de práticas comuns. Os membros de uma profissão decidem e agem movidos pela demonstração de conformidade das suas decisões face às normas produzidas pela estrutura social e não tanto pela procura do óptimo económico. Estas normas, produzidas e copiadas num processo permanentemente renovado, promovem uma homogeneização crescente das estruturas. Para ser profissional é preciso produzir normas com fundamentos cognitivos que legitimem a autonomia

³⁰ Por exemplo, a promulgação de novas regulamentações ambientais impele frequentemente a inovar.

³¹ Como demonstram os trabalhos de Milofsky (1981).

³² Pode acontecer que organizações participativas e democráticas, que se relacionam com organizações hierarquizadas, sofram pressões para a burocratização de modo a satisfazer as exigências de responsabilidade e de regularidade impostas pelas outras (Handel, 2003: 227).

profissional. Desta forma, os decisores são levados a dar a ilusão que se comportam de modo racional adoptando normas de comportamento e técnicas adequadas para atingir os objectivos fixados pelo mercado (Allouche e Huault, 2002 *apud* Huault, 2002).

iii) “o isomorfismo mimético”³³ – se a homogeneização no seio dos campos organizacionais é sustentada pelo exercício de pressões institucionais normativas e coercivas, ela é igualmente o fruto da incapacidade frequente para imaginar novas soluções. Esta categoria de isomorfismo reúne as organizações que têm problemas, cujas causas são obscuras e as soluções desconhecidas. Esta dinâmica comportamental pode conduzir à imitação dos comportamentos mais facilmente identificáveis, ou mais utilizados pelas organizações, os quais surgem como legítimos dentro de um campo. Neste contexto, a incerteza pode funcionar como uma força que encoraja a imitação e o processo de selecção das inovações guia-se mais pelas tendências do isomorfismo mimético que pela melhoria das performances.

March e Olsen (1976 *apud* DiMaggio e Powell, 1983) referem que, quando as tecnologias são pobres, as metas são ambíguas ou o ambiente cria uma incerteza simbólica, as organizações podem moldar-se a partir do exemplo de outras. O comportamento mimético pode ser vantajoso nas situações em que as organizações enfrentam problemas com causas ambíguas ou soluções pouco claras. Nestes casos, a imitação pode ser uma solução viável e económica e uma resposta estandardizada à incerteza. Os indivíduos, em situação de incerteza, são levados a procurar na vizinhança soluções conhecidas e a adoptá-las como as suas próprias soluções.

Admite-se a existência de organizações de referência que são modelos difundidos de forma não intencional – indirectamente, através da transferência ou *turnover* de empregados –, ou intencional – explicitamente, pela actuação de outras organizações³⁴. Por exemplo, as organizações consideradas de sucesso são tomadas como modelo, mesmo que as verdadeiras razões do seu sucesso sejam desconhecidas ou incompreensíveis.

Na maioria dos casos a homogeneidade das estruturas organizacionais deriva do facto de, apesar de se procurar a diversidade, haver poucas hipóteses de escolha. As

³³ O mais utilizado e difundido nas ciências sociais e na gestão.

³⁴ É o caso da intervenção de consultores ou a proliferação de associações profissionais que explicam, em parte, este processo de imitação, por vezes inconsciente (Huault, 2002: 105). Outro exemplo de isomorfismo mimético está associado ao interesse desenfreado pelas técnicas de gestão japonesas essencialmente a partir da década de 1980 (Handel, 2003: 227).

novas organizações modelam-se a partir das velhas e os gestores inspiram-se nos modelos já existentes. Em suma, as organizações tendem a modelar-se a si próprias a partir de organizações similares no seu campo e que são percebidas como mais legítimas ou bem sucedidas (DiMaggio e Powell, 1983).

O mimetismo representa um poderoso meio de coordenação, como sublinham os convencionalistas, na medida em que se tornou uma verdadeira modalidade de coordenação rotineira e um mecanismo de normalização dos comportamentos. O mimetismo surge também como produtor de estrutura social na medida em que favorece os fenómenos de moda, dos quais a gestão é um receptáculo. Esta forma de isomorfismo conduz à conformidade, à imitação e à atracção dos gestores pelas novas ferramentas e métodos de gestão³⁵.

Meyer e Rowan (1977) referem que, tal como a burocracia se tornou uma norma à qual as organizações se conformavam para obter o reconhecimento e a legitimidade por parte de actores importantes do seu ambiente, as práticas das organizações modernas são reforçadas pela opinião pública, pelos pontos de vista de individualidades influentes, pelo prestígio social ou pela lei e representam “fórmulas pré-fabricadas” que atestam a racionalidade e a modernidade da organização.

A abordagem institucionalista sustenta ainda que as semelhanças na estrutura e no funcionamento das organizações resultam de pressões para a conformidade, independentemente da eficiência técnica. Nesta perspectiva, o sucesso de uma organização depende da sua legitimidade externa (no ambiente sócio-cultural) e da sua eficiência operacional interna (Handel, 2003).

4.2. A Ecologia Organizacional

A ecologia organizacional inspira-se em analogias com a Biologia, sendo as organizações encaradas como espécies de populações que habitam diferentes ecologias ou ambientes. Apresenta-se como um paradigma alternativo (Scott, 2004) e uma macro perspectiva³⁶ (Handel, 2002), na medida que o seu objecto de análise são as populações de organizações e não as organizações individualmente.

³⁵ O *benchmarking* pode ser considerado como a institucionalização de um processo mimético, na medida em que se baseia na comparação com os concorrentes e na inspiração a partir das suas receitas (Huault, 2002: 106).

³⁶ Que recorre a modelos matemáticos sofisticados, por vezes importados das populações biológicas, para estudar os modelos de crescimento das populações de organizações. Esta perspectiva foi usada no estudo de diversas populações de organizações (Handel, 2002).

De facto, a abordagem ecológica não se interessa pelo estudo da estrutura e do funcionamento interno das organizações, nem pelas organizações individualmente. O seu foco de interesse são as populações de organizações³⁷. Ao rejeitar a capacidade individual das organizações para empreenderem mudanças fundamentais, a ecologia organizacional faz a ruptura com as teorias precedentes que sobrevalorizaram esta dimensão. Aqui, mudança está associada à dinâmica das populações e implica a substituição de um tipo de organização por outro, ou seja, para que haja mudança novos tipos de organizações devem surgir, crescer, competir e declinar ao longo do tempo, num determinado ambiente (Scott, 2004). Assim, “a mudança *nas* organizações decorrerá fundamentalmente da mudança *das* organizações” (Clegg, 1998: 86).

É convicção da ecologia organizacional que as organizações tendem a resistir à mudança interna a partir do momento em que se estabelecem de forma consistente e se tornam eficientes em ambientes estáveis. Da resistência à mudança interna resulta a ideia de que a evolução da paisagem organizacional depende mais do nascimento, morte ou debanda das organizações do que dos esforços de mudança das mesmas para se adaptarem às alterações das circunstâncias. Consequentemente, as condições ambientais, tais como a intensidade da competição por recursos, mais do que as políticas ou as decisões internas, são as chaves do sucesso organizacional (Handel, 2003).

Os ecologistas organizacionais procuram explicar como as condições sociais, económicas e políticas afectam a abundância relativa e a diversidade de organizações e como a sua composição se altera ao longo do tempo. Baum (1996: 77) sistematiza o ponto de partida da investigação ecológica em três observações: i) a diversidade é uma propriedade dos agregados organizacionais, ii) frequentemente as organizações têm dificuldades de planear e executar mudanças suficientemente rápidas para responder às exigências da incerteza e da mudança ambiental e iii) a comunidade organizacional

³⁷ Assim, organizações, populações e comunidades de organizações constituem os elementos base da análise ecológica. Uma população é constituída por um conjunto de organizações com actividades e modelos de utilização dos recursos similares. A formação das populações resulta de processos de isolamento ou de segregação de um conjunto de organizações de outro, incluindo incompatibilidades tecnológicas e acções institucionais tais como as regulações governamentais. As populações desenvolvem relações com outras populações que desempenham actividades diferentes e agregam-se em comunidades organizacionais. Assim, as comunidades organizacionais definem-se como sendo sistemas funcionalmente integrados de populações em interação (Baum, 1996: 77). Uma população de organizações é constituída por todas as organizações do mesmo tipo que competem por recursos num mesmo nicho ambiental (Scott, 2004: 6, 8); é um nicho ecológico que habita o ambiente (Clegg, 1998: 85-86).

raramente é estável porque as organizações surgem e desaparecem continuamente.

A teoria ecológica e a investigação sobre as taxas de nascimento e de declínio das organizações assenta no estudo de três processos: o demográfico, o ecológico e o ambiental (Baum, 1996).

Na análise do processo demográfico predomina a visão da dependência da idade (*liability of newness*). O efeito da idade no declínio organizacional mostra que as organizações mais jovens tendem a apresentar taxas de declínio superiores. O argumento de que estas organizações são mais vulneráveis baseia-se no facto de estas, à semelhança dos actores sociais, terem de aprender novas regras e de criar regras e rotinas organizacionais no momento em que os seus recursos organizacionais são escassos. As organizações jovens também têm fraca capacidade de influência, de estabelecer relações estáveis com entidades externas importantes e de legitimidade. Hannan e Freeman (1977) completam esta ideia ao sugerir que a pressão para a selecção favorece as organizações capazes de demonstrar a sua confiança e responsabilidade. Por sua vez, a confiança e a responsabilidade torna as organizações mais reprodutíveis e esta característica, juntamente com a inércia estrutural que gera, aumenta com a idade organizacional. Desde que o processo de selecção favoreça a reprodução de estruturas, as organizações mais idosas persistem mais que as jovens.

A relação entre a apetência para a mudança e a idade das organizações é entendida por Hannan e Freeman (1977) na perspectiva de que o envelhecimento populacional tende a aumentar a estabilidade (“ausência de inovação”) e a probabilidade de sobrevivência das organizações tornando-as mais avessas à adaptação e à mudança. Neste contexto, é mais provável que a mudança resulte do nascimento de novas organizações do que do redesenho das que já existem. Por outras palavras, à medida que as organizações envelhecem tornam-se mais avessas à mudança das suas propriedades formais, logo as transformações da forma organizacional - com o desenvolvimento de organizações estruturadas por divisões - ocorre com maior probabilidade em organizações jovens (Clegg, 1998).

Associado ao efeito da dependência da idade está a dependência da dimensão (*liability of smallness*), ou seja, as grandes organizações estão mais protegidas das variações ambientais. Desde que o factor dimensão aumente as tendências de inércia na organização e que as pressões de selecção favoreçam estruturalmente as organizações inertes, as grandes organizações tendem a ser menos vulneráveis ao risco de declínio (Hannan e Freeman, 1977). A propensão das pequenas organizações para o declínio está

associada ao comportamento das variáveis do ambiente institucional³⁸. A dimensão também tende a conferir legitimidade às organizações na medida em que as grandes organizações são vistas pelos *stakeholders* como organizações de sucesso e como um indicador de independência futura (Baum, 1996).

A análise do processo ecológico recorre à teoria dos nichos para elaborar um modelo do diferencial de capacidades de sobrevivência das organizações “especialistas”³⁹ e “generalistas”⁴⁰. Hannan e Freeman (1977) centram-se em dois aspectos da variação ambiental para explicar a prevalência relativa das organizações especialistas ou generalistas. O primeiro aspecto diz respeito à variabilidade (*variability*) das flutuações ambientais e o segundo aspecto diz respeito à periodicidade da variação (*grain*).

Os aspectos positivos e negativos associados à idade, são intensificados pelos efeitos decorrentes da dimensão e do grau de especialização da organização. As grandes organizações possuem mais recursos de reserva ou de “desafogo organizacional”, logo estão mais preparadas para enfrentar a dinâmica dos seus ambientes. Por seu turno, as organizações de uma população são afectadas de modo diverso em função do seu grau de especialização ou generalização no espaço-nicho que ocupam. As organizações generalistas, que oferecem uma vasta amplitude de serviços e de produtos, parecem mais bem sucedidas em condições variáveis comparativamente com as empresas mais especializadas, que tendem a prosperar em condições mais estáveis e cíclicas (Clegg, 1998).

Carroll e Hannan (2003) elegem a densidade populacional⁴¹ como a variável ambiental chave. A partir das regularidades empíricas e do debate teórico estabeleceram um modelo geral da evolução organizacional a longo termo: o modelo de densidade da legitimação e competição. Este modelo assume que a mudança depende mais da substituição selectiva de diferentes organizações do que das adaptações individuais de cada organização.

³⁸ Por exemplo, problemas relacionados com o capital, o recrutamento e a formação dos recursos humanos, o aumento dos salários ou custos administrativos por imposição de regulamentação governamental.

³⁹ Possuem fracos recursos e estão concentradas na conquista de uma estrita faixa de potenciais clientes (Baum, 1996).

⁴⁰ Apela ao consumidor médio que ocupa o centro do mercado e apresenta capacidade de adaptação à variação das condições ambientais (Baum, 1996).

⁴¹ Número de organizações de um determinado tipo.

A teoria da evolução da densidade-dependência organizacional sustenta que as forças gerais de legitimação social e de competição⁴² provocam alterações constantes nas taxas vitais. Por sua vez, a legitimação social e a competição dependem da densidade organizacional (Carroll e Hannan, 2003).

À semelhança das espécies naturais, as organizações superam várias etapas de desenvolvimento e lutam por um espaço. Quando os nichos ecológicos estão saturados aumentam os índices de mortalidade e o esvaziamento dos nichos permite a permanência das formas organizacionais que melhor se adaptam às condições de sobrevivência do nicho. Percebe-se pois que o processo de crescimento da população de organizações não é infinito, mas limitado pela capacidade de suporte do ambiente (Clegg, 1998).

A análise do processo ambiental inclui a mudança institucional e a evolução tecnológica e, nesta medida, permite encontrar um ponto de intercepção entre as perspectivas ecológica e institucional. A principal convergência entre estas duas abordagens reside em questionar como as variáveis do ambiente institucional influenciam a dinâmica populacional. Entre as variáveis do ambiente institucional susceptíveis de afectar a dinâmica das populações organizacionais destaca-se a turbulência política, a regulamentação governamental e as ligações institucionais (Baum, 1996).

A perspectiva institucional impõem-se na medida em que os ambientes organizacionais estão sujeitos a regras e crenças institucionalizadas às quais as organizações se devem conformar. Do conformismo aos constrangimentos normativos depende a legitimidade das organizações. Neste sentido, a definição da legitimação social das organizações aproxima-se do conceito de isomorfismo coercivo (DiMaggio e Powell, 1983). Uma organização atinge legitimidade social na medida em que a sua estrutura e as suas rotinas seguem as regras institucionais prevalecentes, ou seja, legitimidade significa conformidade com um conjunto de regras.

Uma segunda definição do conceito entronca na *constitutive legitimation* (Meyer e Rowan, 1977), segundo a qual as formas organizacionais ganham legitimidade quando os actores de relevo as reconhecem como a forma natural de empreender uma acção colectiva.

⁴² Carroll e Hannan (2003) chamam a atenção para o facto da história da legitimação e da competição das populações organizacionais depender, entre outros factores, de idiosincrasias associadas às formas organizacionais e de variações temporais e espaciais do seu ambiente.

As duas concepções institucionalistas de legitimação diferem, mas a segunda é mais adequada à perspectiva ecológica devido à ligação ao conceito de densidade. Quando surge um novo tipo de organização, a escassez de organizações similares faz com que as novas organizações tenham pouca legitimidade constitutiva⁴³. O mero crescimento da população⁴⁴ organizacional traz familiaridade, aumenta a legitimidade dos casos existentes e encoraja novos nascimentos. No entanto, o crescimento rápido da população⁴⁵ pode eventualmente levar as organizações a competir pelos mesmos recursos (caso o ambiente esteja saturado) e a entrarem num processo darwinista de seleção natural. Neste caso, os nascimentos de organizações decrescem e a mortalidade aumenta até que a população estabilize⁴⁶ em função da capacidade do ambiente organizacional⁴⁷ (Handel, 2003).

A inovação tecnológica tem potencial para influenciar profundamente as populações organizacionais porque pode mudar os mercados, alterar a importância relativa de vários recursos, desafiar as capacidades de aprendizagem das organizações e alterar a natureza da competição (Cohen e Levinthal, 1990; Tushman e Anderson, 1986 *apud* Baum, 1996). A inovação tecnológica cria oportunidades para o surgimento de novas organizações, as quais constituem fontes de vantagem competitiva e novas oportunidades para estabelecer novas posições competitivas.

A análise ecológica procura explicar as condições ambientais que suportam ou impossibilitam certas formas de vida organizacional, as quais são conceptualizadas como populações organizacionais que coexistem e competem entre si. Concebe-se uma ecologia das formas organizacionais em competição, com diferentes oportunidades de mercado (Clegg, 1998).

À semelhança das abordagens da análise organizacional que apresentam um carácter mais economicista, o sistema teórico da ecologia da população é movido pela

⁴³ Esta situação acarreta dificuldades de acesso aos recursos: as fontes de capital são escassas, os fornecedores e os clientes precisam ser educados, os trabalhadores têm de ser cuidadosamente identificados e recrutados e em circunstâncias hostis as regras institucionais podem ser alteradas (Carroll e Hannan, 2003).

⁴⁴ À medida que as taxas de nascimento organizacional crescem, cresce também a sua legitimidade.

⁴⁵ O crescimento populacional torna-se rápido em virtude do aumento da taxa de nascimentos e ao declínio da taxa de mortalidade.

⁴⁶ Carroll e Hannan (2003) aplicam os princípios da teoria da transição demográfica às populações de organizações.

⁴⁷ O ambiente não é indiferenciado, decompõe-se em nichos específicos ou microecologias integradas na ecologia mais alargada do ambiente que tem uma capacidade limitada de suportar vida (Clegg, 1998).

pressão competitiva (Clegg, 1998). É o caso da perspectiva do controlo externo de Pfeffer e Salancik (1978) em que o papel do ambiente explica a dinâmica dos fenómenos organizacionais e o estudo de populações homogéneas de organizações em concorrência permite estudar as modalidades de acesso aos recursos limitados. Só o ambiente selecciona as empresas que sobrevivem; as organizações têm dificuldades de adaptação quando as forças ambientais são vivas e a relação de forças é totalmente assimétrica (Hannan e Freeman, 1977).

5. As abordagens de cariz político e económico

5.1. A teoria da dependência dos recursos

Com a perspectiva dos sistemas abertos (Katz e Khan, 1966) generalizou-se a ideia de que os contextos ou ambientes, são importantes para entender as acções e as estruturas organizacionais. À semelhança das teorias anteriormente abordadas, a teoria da dependência dos recursos desenvolvida por Pfeffer e Salancik (1978)⁴⁸ também procura mostrar os benefícios da adaptação das organizações ao ambiente, o qual assume uma dimensão política e económica.

Pfeffer e Salancik (1978) consideram que a compreensão do comportamento organizacional é indissociável da compreensão do contexto (ecologia da organização), pois as organizações não podem escapar às condições do seu ambiente. Para os autores, a existência das organizações está permanentemente em causa e a sua sobrevivência é problemática, pelo que, a forma como os dirigentes asseguram a sobrevivência das organizações é uma questão central. Defendem então a tese de que a sobrevivência das organizações depende da sua eficácia⁴⁹, logo a chave para a sobrevivência das organizações é a capacidade para obter e manter recursos. Desta forma, a eficácia é uma condição de sobrevivência para qualquer organização, independentemente da sua dimensão ou *status*, e um dos conceitos chaves para a compreensão da teoria da dependência dos recursos (Charreire, 2002).

A questão da dependência dos recursos estaria simplificada se as organizações tivessem o controlo total sobre todos os componentes necessários ao seu funcionamento. Porém, não há organizações auto-sustentadas, elas existem num

⁴⁸ Esta abordagem inspira-se na teoria das relações de poder-dependência de Emerson (1962).

⁴⁹ A eficácia é uma avaliação externa e diz respeito à forma como uma organização responde às solicitações de grupos diversos. A eficiência é uma avaliação interna e mede-se pelo rácio recursos utilizados/recursos produzidos (Charreire, 2002: 159)

determinado ambiente⁵⁰ em interdependência com outras organizações. Nesse contexto, as organizações têm de efectuar transacções com os outros elementos do ambiente para adquirirem os recursos necessários à sua sobrevivência e esta regra é extensível a todo o tipo de organização (pública ou privada) e independentemente da sua dimensão (pequena ou grande) ou da configuração estrutural (mecânica ou orgânica) (Pfeffer e Salancik, 1978).

O facto de as organizações dependerem do seu ambiente, para sobreviver e ter sucesso, não constitui por si só um problema à sua existência, assim como também não é problemático que os recursos de que a organização necessita estejam continuamente disponíveis, mesmo que fora do seu controlo. Os problemas surgem, não porque as organizações são dependentes do seu ambiente, mas porque esse ambiente não é estável. Os ambientes mudam, as organizações surgem e desaparecem, e os recursos tornam-se mais ou menos raros. Quando os ambientes mudam as organizações podem ou não sobreviver ou ter que mudar as suas actividades para responder aos fatores ambientais (Pfeffer e Salancik, 1978).

A compreensão do comportamento organizacional só é possível se o ambiente organizacional for conhecido, bem como os problemas que cria à obtenção de recursos⁵¹. Aquilo que ocorre na organização não é apenas uma função da organização, das suas estruturas, lideranças, procedimentos e metas. O que acontece numa organização também é consequência do ambiente e das contingências e constrangimentos particulares do ambiente. Assim, Pfeffer e Salancik (1978), identificaram três fatores críticos na determinação da dependência de uma organização relativamente a outra:

i) A importância do recurso – a vulnerabilidade das organizações à influência extra organizacional é, em parte, determinada pelo grau de dependência relativamente a determinados tipos de transacções. A importância da troca de recursos deve ser equacionada com base nas dimensões, “magnitude relativa da troca” e “importância do recurso”. A primeira dimensão mede-se pela proporção do total de *inputs* ou de *outputs* provenientes das trocas efectuadas pela organização. As organizações que só produzem

⁵⁰ As organizações ligam-se ao ambiente através de federações, associações, relações fornecedor-cliente, relações de competitividade e por um aparato legal que define e controla a natureza e os limites destas relações (Pfeffer e Salancik, 1978).

⁵¹ Pfeffer e Salancik (1978) consideram que a influência do ambiente sobre as organizações tem sido estudada na perspectiva da utilização dos recursos e não na perspectiva da aquisição dos recursos.

um produto ou serviço são mais dependentes dos seus clientes do que as organizações que tenham *outputs* variados e que abranjam vários mercados. Também as organizações que requerem *inputs* primários são mais dependentes das fontes de oferta do que as organizações que usam múltiplos *inputs*. Por sua vez, a segunda dimensão em análise é mais difícil de determinar do que mudar a magnitude da sua utilização. A importância do recurso mede a capacidade da organização para continuar a funcionar na ausência de recursos ou na ausência de mercado para os seus *outputs*. Um recurso pode ser considerado crítico mesmo que comprometa apenas uma pequena porção do *input* total. A importância do recurso pode variar com o tempo, como condição da variação do ambiente. O facto de um recurso ser importante para uma organização não constitui por si só um problema para a organização. As condições problemáticas dos recursos advêm do ambiente. Quando a oferta de um recurso é estável e ampla não constitui problema para a organização; a vulnerabilidade da organização deriva da possibilidade de mudança do ambiente em que o recurso deixa de estar disponível.

ii) A alocação e utilização dos recursos - o segundo maior determinante do grau de dependência é a extensão da liberdade de acção na alocação e uso de um recurso que está na posse de outro actor social. Uma das bases para o controlo do recurso é a posse⁵², outra é a o acesso ao recurso⁵³ e uma terceira fonte de controlo deriva da capacidade para fazer regras ou para regular a posse, alocação e uso do recurso e para forçar as regulações. As regras também determinam o grau das relações de dependência que se geram a partir da troca de recursos.

iii) A concentração do controlo dos recursos – a dependência de uma organização relativamente a outra deriva da concentração do controlo dos recursos ou da extensão com que as transacções de *inputs* e *outputs* são feitos por poucas ou apenas uma organização. O número de fornecedores e de clientes não é propriamente uma variável crítica; o mais importante é o acesso ao recurso através de fontes adicionais⁵⁴.

A dependência é o resultado da importância de um determinado *input* ou *output* para a organização e o grau em que é controlado por um número reduzido de

⁵² O conhecimento e o acesso à informação são a base do poder de determinados profissionais.

⁵³ É possível regular o acesso ao recurso sem o possuir. Alguns processos que afectam a alocação de um recurso possibilitam algum grau de controlo sobre ele (e.g. Secretária que veda o acesso ao patrão).

⁵⁴ A concentração de recursos pode assumir várias formas, como por exemplo, monopólio, cartel, organizações colectivas, associações, sindicatos, associações de comércio e/ou profissionais (Pfeffer e Salancik 1978).

organizações. Um recurso que não é importante para a organização não pode criar situações de dependência. Pela mesma lógica, quando há muitas fontes de abastecimento ou potenciais clientes, o poder de cada um individualmente é reduzido. O tipo de dependência descrita por Pfeffer e Salancik (1978) resulta dos processos de troca e das necessidades das organizações para adquirirem recursos e entrarem em trocas com os seus ambientes.

Pfeffer e Salancik (1978) discordam da ideia de que a concentração de recursos é a base da influência interorganizacional. Para os autores, os problemas associados à concentração de poder não aumentam porque o poder é concentrado, mas porque outras organizações não conseguem ter igual poder. A concentração de poder é inevitável e aumenta com a necessidade de acção organizada. Perrow (1972 *apud* Pfeffer e Salancik, 1978) viu claramente que o principal problema da organização não está na concentração de poder, mas nos interesses relacionados com as actividades coordenadas.

Para Galbrith (1964, 1995) a noção de equilíbrio do poder respeita à concentração de poder e de recursos numa determinada esfera e tende a reunir forças que resultam em equilíbrio. As assimetrias nas relações de troca são essenciais para que as organizações consigam vantagens de poder relativamente a outras, reduzindo as hipóteses de uma organização dominar as influências interorganizacionais. Quando a rede de trocas entre organizações é assimétrica, as redes de poder tendem a aumentar para as organizações menos dependentes. Este poder pode ser utilizado para influenciar ou constranger o comportamento de outras organizações mais dependentes. Todo o sistema organizacional está comprometido numa relação de interdependência com o seu ambiente e o seu comportamento é em parte ditado pelas exigências e pressões dos actores desse contexto, donde resultam situações de interdependência assimétrica.

Em suma, o potencial para uma organização influenciar outra deriva do seu controlo discricionário sobre os recursos necessários a outras organizações e da falta de equilíbrio no acesso a fontes alternativas. À maneira de Perrow (1970 *apud* Pfeffer e Salancik, 1978), a influência interorganizacional deriva das trocas assimétricas.

A tese do controlo externo enfatiza o papel fundamental do ambiente enquanto conjunto múltiplo no seio do qual a empresa se abastece dos recursos necessários à sua sobrevivência. A sobrevivência das organizações depende portanto, das trocas de recursos que estas efectuam, porém, o desequilíbrio dessas trocas pode gerar diferenças de poder. Ou seja, as trocas económicas podem gerar diferenças de poder e a dependência económica pode gerar soluções políticas (Scott, 2004).

Esta teoria aproxima-se da teoria neo-institucional na medida em que vê a organização como uma entidade socialmente construída pelo seu ambiente. À maneira clássica o ambiente é qualificado por diversas variáveis - mercado, concorrência, poderes públicos, fornecedores, ecologia, tecnologia e factores socioculturais, demográficos e económicos - e a relevância atribuída a estes diferentes elementos favorece uma concepção mais ou menos determinística da organização (Charreire, 2002).

Pfeffer e Salancik (1978) não excluem totalmente a dimensão estratégica interna das organizações. Para eles, o papel dos actores da organização, em particular dos dirigentes, é de natureza simbólica e visa essencialmente dar um sentimento ou uma aparência de controlo sobre o ambiente. O papel dos dirigentes é gerir as suas estruturas mas também os seus ambientes de modo a reduzir a dependência e a procurar vantagens de poder adequadas (Scott, 2004). O ambiente é constituído por elementos conflituais/adversos para as organizações e estas interagem entre elas criando interdependências que crescem com o tempo. A tarefa dos dirigentes é gerir esta coligação de interesses para que se possam prosseguir os objectivos da empresa. A função do gestor é, primeiramente, simbólica, ou seja, um ponto de focalização dos sucessos e fracassos da organização (Charreire, 2002).

Pfeffer e Salancik (1978) distanciam-se das perspectiva determinísticas, segundo as quais as organizações são totalmente submetidas a um ambiente externo face ao qual não podem fazer mais do que adaptar-se para sobreviver. Os autores aproximam-se de uma concepção voluntarista do ambiente organizacional, segundo a qual a organização tem a possibilidade de construir e de negociar o seu ambiente⁵⁵.

Outro conceito interessante é o de “constrangimento ambiental”, o qual reflecte o reconhecimento de que o comportamento organizacional é inevitavelmente constrangido por realidades físicas e normas sociais. Tais constrangimentos, frequentemente percebidos como indesejáveis, por limitarem a margem de manobra dos dirigentes, a criatividade e a adaptação, são no entanto entendidos como necessários e

⁵⁵ As noções de “ambiente construído” e “ambiente negociado” pertencem originalmente a Weick. As acções organizacionais são determinadas por um “ambiente construído” (*enacted*, segundo Weick), ou seja, a organização responde àquilo que percebe e crê. Há que dar atenção à gestão e aquisição da informação no exterior. Para descrever o processo de construção do ambiente, Weick fala de “ambiente negociado”, o qual consiste numa decisão da organização sobre o que faz parte e o que não faz parte do ambiente (Charreire, 2002).

imprescindíveis à acção, pois guiam as escolhas e facilitam o processo de decisão (Charreire, 2002). Para existir, desenvolver-se e sobreviver a organização necessita de recursos vários (matérias-primas, patentes registadas, mão-de-obra, dinheiro, apoio de colectividades locais, bancos, etc.), por isso não é autónoma, depende totalmente do seu ambiente exterior (daí o modelo de dependência). Se os recursos necessários são raros, isso provoca relações de forças e jogos de poder pela posse dessa riqueza (Filleau e Ripoull, 2002).

Esta perspectiva dá especial atenção ao papel do poder ligado ao controlo e à utilização dos capitais. O meio ambiente é constituído por todos os indivíduos e grupos de indivíduos que, directa ou indirectamente, podem afectar a organização. Para sobreviver esta deve satisfazer as suas necessidades junto de grupos externos pertencentes ao seu meio e que, em troca, vão exigir contrapartidas. Esta troca nem sempre se processa de modo equilibrado, podendo trazer vantagens ou desvantagens para a empresa. Neste processo, a capacidade negocial da empresa varia em ordem inversa à importância do recurso em causa, ou seja, quanto mais este lhe for necessário, menor será a capacidade negocial da empresa. Exemplificando, “uma empresa que tivesse apenas uma fonte de abastecimento ficaria assim extremamente dependente do seu fornecedor. Este aspecto é ampliado pela existência ou não de recursos alternativos ou pela possibilidade, para a organização, de desenvolver acções visando satisfazer a sua própria procura” (Filleau e Ripoull, 2002: 173).

Em função da dependência do seu meio ambiente e do controlo que este exerce sobre ela, a organização poderá adoptar diferentes tipos de estratégia a fim de modificar esse mesmo meio. As organizações tomam atitudes pró-activa, ao contrário do papel relativamente passivo que lhes fora atribuído pelas teorias da contingência.

A gestão da dependência das organizações face ao seu meio ambiente é um desafio para o qual os trabalhos inseridos neste quadro teórico apresentam três soluções possíveis: i) o afastamento do dirigente (acção simbólica em que o dirigente assume o papel de bode expiatório quando a organização não tem outra alternativa), ii) a adaptação através da selecção (dar prioridade aos grupos com os quais mantém laços decisivos e que não pode dispensar) e iii) a transformação do meio ambiente (esta será a situação ideal para qualquer organização de modo a limitar ao máximo a sua dependência) (Filleau e Ripoull, 2002: 175).

Pfeffer e Salancik (1978) aprofundam a possibilidade de as organizações poderem modificar o meio e as relações de forças existentes. Os resultados seriam obtidos através

de processos políticos como o *lobbying*, a diversificação dos seus recursos críticos ou a fusão entre organizações. Uma empresa pode ser levada a desenvolver as suas relações com outras firmas para disciplinar o seu meio. Estas políticas de cooperação induzem uma diminuição da independência e geram custos de coordenação suplementares, mas permitem diminuir a incerteza da empresa.

Em suma, as contribuições de Pfeffer e Salancik (1978) dão especial atenção ao contexto social, às motivações, ao sistema de informações e às acções. A perspectiva desenvolvida afasta-se de concepções de organizações auto-dirigidas, compostas por actores autónomos que perseguem os seus próprios objectivos. Pelo contrário, consideram que as organizações são em parte dirigidas por outros actores sociais e estão num combate permanente pela autonomia e a preservação de livre arbítrio. Esta teoria é rica em vários aspectos. Primeiramente “propõe uma concepção sintética da organização que oferece um novo quadro de reflexão pertinente. A abordagem é sistémica porque se interessa prioritariamente pelas relações entre as partes; mas também porque a organização já não é a consequência de um projecto comum, mas uma coligação de concursos quer dizer de comportamentos e não de indivíduos” (Filleau e Ripoull, 2002: 177). Em seguida os autores reformulam a relação existente entre o meio e a empresa. “Já não se trata de um contexto que se impõe à organização, mas de um conjunto de elementos pertencentes a um sistema em relação com um outro sistema. As diferentes partes do sistema agem umas sobre as outras. A natureza do ambiente depende das reacções da empresa [e, finalmente, esta corrente] remete para o papel central do poder que reside no controlo dos recursos dos quais a organização depende para sobreviver” (Filleau e Ripoull, 2002: 177).

5.2. A teoria dos custos transacção

Tradicionalmente a economia não desenvolveu uma teoria das organizações, nem a julgou necessária até se ver confrontada com a questão de saber porque as organizações existem e porque, numa perspectiva de longo prazo, os sistemas organizacionais apresentam distintos problemas. Em princípio toda a actividade económica pode ser conduzida através das transacções do mercado, no entanto, a partir dos anos 1970, procura-se perceber porque existe coordenação administrativa dentro das organizações e em que medida esta difere dos simples mercados (Handel, 2003).

As perspectivas económicas sobre as organizações variam em muitos aspectos, mas assumem como ponto de partida a hipótese de que os indivíduos e as organizações

perseguem os seus próprios interesses de forma livre e racional. Na generalidade dos casos, os teóricos economistas têm dificuldade em aceitar que os actores tenham atitudes altruístas, que ajam de modo não racional, que sigam normas e que as empresas exerçam poder sobre os seus trabalhadores ou outros actores no mercado, pois consideram que o interesse próprio é que motiva a obtenção de vantagens monopolísticas (Handel, 2003).

À luz das teorias económicas clássica e neoclássica, o mercado é auto-regulado, ou seja, ele cria a sua própria ordem e estrutura a partir do caos colectivo das transacções individuais. Funciona como um mundo de acordos livres e voluntários entre partes iguais que promove o máximo bem-estar. Assim, em condições perfeitas, as transacções consistem somente na troca de bens de igual valor, assentes em princípios de maximização da utilidade individual racional e da informação perfeita (Handel, 2003; Bensebaa, 2002).

A perspectiva da economia dos custos de transacção altera a noção clássica de mercado, ao reconhecer a possibilidade de factores externos às trocas poderem influenciar o custo total dos bens. Neste caso, a ineficiência das transacções torna-se não apenas possível, mas provável e os obstáculos externos ao mercado são parte integrante dos custos de transacção. Este contexto justifica a pertinência da questão: como reduzir os custos e como organizar as transacções, sabendo-se à partida que os indivíduos podem adoptar comportamentos oportunistas? Admitindo os custos de transacção como um elemento natural da economia, justifica-se a emergência de instituições⁵⁶ capazes de reduzir estes custos e, neste processo, as empresas serão, num ambiente incerto, um substituto da confiança (Bensebaa, 2002).

A teoria dos custos de transacção aplicada ao estudo da organização económica, considera a “transacção” a unidade de análise base e sustenta que a compreensão da economia dos custos de transacção é central no estudo das organizações (Williamson, 1981).

Para Williamson (1981), uma transacção ocorre quando um bem ou serviço é transferido de um local para outro, pondo fim a uma fase da actividade e dando início a outra. À semelhança do que ocorre nos sistemas mecânicos, a engrenagem deve estar lubrificada sob pena de haver fricções e perdas de energia. Os custos de transacção são a

⁵⁶ Ao demonstrar a importância dos custos de transacção, Williamson (1981) contribui para esclarecer aspectos relacionados com a formação, a existência e a perenidade das organizações (Bensebaa, 2002: 280).

contrapartida às fricções, ou seja, espera-se que as partes operem harmoniosamente nas trocas, caso contrário há erros e conflitos sucessivos que vão traduzir-se em atrasos, quebras e outros mal funcionamentos. O objectivo das estruturas organizacionais é reduzir as fricções inerentes a qualquer transacção de modo a que esta se processe naturalmente, bem como assegurar a intermediação. A análise dos custos de transacção permite superar as preocupações usuais com os custos da tecnologia ou da distribuição, comparando os custos das funções de planeamento, adaptação e monitorização por alternativa às estruturas governamentais.

Segundo Williamson (1981) a gestão das transacções é assegurada por contratos de diferente natureza, marcados pelo ambiente institucional no qual são estabelecidos. Tal significa que os contratos formais estão enquadrados por um sistema jurídico estruturado, enquanto os contratos informais serão fundados com base num sistema de costume. Assim, os custos de transacção dependem da boa adequação entre o sistema institucional e os modos organizacionais, logo, a opção das transacções (mercado ou organização) estará fortemente ligada às regras do jogo institucional (Bensebaa, 2002).

A teoria dos custos de transacção, lançada por Ronald Coase (1937), é mais uma perspectiva que procura fornecer uma explicação para a variedade e para o desenho organizacionais e que interpreta a existência das organizações de forma racional. De facto, Coase (1937) é pioneiro a conceber a empresa como uma segunda forma de organização das actividades, alternativa ao mercado⁵⁷.

As questões de partida de Coase (1937) são sintetizadas por Bensebaa (2002: 282) da seguinte forma: i) se os mercados concorrenciais são tão eficazes como a perspectiva neoclássica defende, como se explica a existência de empresas cuja função é evitar o recurso às transacções do mercado? e ii) se as empresas oferecem vantagens relativamente aos mercados como se explica que não os substituam completamente? A resposta a estas questões esclarece, por um lado, que a importância dos custos de

⁵⁷ Coase (1937) observa que na economia neoclássica as empresas não têm razão de existir já que a coordenação económica é assegurada pelo mercado. Nesta perspectiva, a economia é essencialmente uma teoria dos mercados. Nos mercados entram em jogo vários agentes económicos que na lógica da oferta e da procura, procuram satisfazer necessidades de bens, serviços, trabalho ou capital. O elemento-chave do funcionamento do mercado é o mecanismo de fixação dos preços, na medida em que permite a cooperação inconsciente e eficaz dos agentes económicos envolvidos. Assim, tradicionalmente, a troca e o contrato são o modo mais eficiente de atribuição dos recursos e de coordenação das actividades económicas. Neste esquema a empresa está ausente e a sua função é meramente produtiva. Consequentemente, se o mercado é reconhecido como o lugar de coordenação das actividades, a presença das empresas constitui, para a teoria do mercado, um paradoxo que economistas como Coase (1937) se propuseram explicar (Filleau e Ripoull, 2002: 282-283).

transacção justifica a existência das empresas e, por outro lado, os custos organizacionais explicam os limites das capacidades das empresas em se substituírem completamente aos mercados⁵⁸.

Coase (1937) observa, tal como outros já o haviam feito, que a produção final de bens e serviços envolve uma sucessão de fases de processamento e de actividades de avaliação. Mas, enquanto outros tomaram as fronteiras da empresa como um parâmetro e examinaram a eficácia com que os mercados mediavam as trocas dos bens intermédios e finais, este afirma que as fronteiras da empresa são variáveis. Procura saber o que acontece quando a empresa decide integrar verticalmente todas as fases do processo produtivo ou, pelo contrário, quando recorre ao mercado.

Coase (1937), e posteriormente Williamson (1981), considerou que as organizações tendem a absorver a gestão dos custos de transacção com os quais os mercados têm dificuldades em lidar. Nota que as transacções mais incertas e mais complexas exigem mecanismos de governo mais elaborados de modo a garantir a segurança das partes envolvidas. Um desses mecanismos é a organização, que alinha interesses e cria situações de controlo para desencorajar os comportamentos oportunistas. Porque o tipo de transacções que ocorrem difere, as estruturas organizacionais variam em função dos recursos empregues nesse governo (Scott, 2004).

Williamson (1981) considera que a natureza das transacções exige diferentes capacidades de mediação. Interroga-se sobre a possibilidade de identificar os factores que permitem classificar as transacções como “fáceis” ou “difíceis” e sobre a possibilidade de identificar as estruturas de governo alternativas, nas quais se organizam as transacções. As respostas encontram-se em dois factores: i) o comportamento dos agentes e ii) a dimensão das transacções.

A análise dos custos de transacção assenta em duas hipóteses sobre o comportamento dos agentes, que acrescentam realismo e distinguem esta abordagem da abordagem neoclássica: i) o reconhecimento de que os agentes humanos estão sujeitos a

⁵⁸ As questões levantadas por Coase (1937) e a procura das respectivas respostas permitiram considerar a empresa como uma forma particular de organização económica e marcam o início da corrente teórica neo institucionalista, cujos trabalhos mais representativos são de Williamson (1981).

uma racionalidade limitada⁵⁹ e ii) que há agentes que são oportunistas (Williamson, 1981). Pelo primeiro conceito Williamson (1981)⁶⁰ procura demonstrar que os indivíduos comprometidos em transacções económicas procuram intencionalmente a racionalidade, mas são limitados pela sua própria incapacidade de conhecer ou de calcular todos os riscos, potencialidades e incertezas de um contrato (Bensebaa, 2002; Barney e Hesterly, 1996). O autor estima que a racionalidade limitada conduz à economia dos custos de transacção (minimização dos custos) e possibilita à organização eficiente, todas as trocas económicas por meio do contrato. Devido à racionalidade limitada é impossível lidar com a complexidade em todos os aspectos contratualmente relevantes. Acresce ainda que, face à incerteza, os agentes não conseguem prever antecipadamente o conjunto dos acontecimentos que podem influenciar os resultados das transacções. Logo, o nível de pormenor dos contratos nos quais se envolvem é necessariamente limitado e por isso, os contratos são incompletos. Esta situação acaba por favorecer os cálculos oportunistas.

O oportunismo é precisamente a segunda dimensão comportamental dos agentes económicos em Williamson (1981). O oportunismo pode incluir a mentira, o roubo, o engano, mas geralmente restringe-se à retenção e distorção da informação em benefício próprio. É um cálculo de esforços com vista a ludibriar ou ofuscar os parceiros da troca, mas sem utilização da coerção.

A teoria dos custos de transacção considera que nem todos os actores económicos são oportunistas e reconhece que nem sempre é possível distinguir os que são e os que não são oportunistas. De qualquer forma, a ameaça do oportunismo pode ser importante na medida em que, face à ausência de oportunismo, toda a troca económica se faria na base da promessa. Uma vez que todos os actores das transacções estão sujeitos ao oportunismo, Williamson (1981) recomenda que pessoas e empresas se protejam para não serem vitimizados pelos outros.

⁵⁹ Williamson (19981) distingue a racionalidade limitada da hiperracionalidade (do homem económico) e da irracionalidade (do homem organizacional). Considera que o homem organizacional é menos competente que o homem económico, mas é motivacionalmente mais complexo (Williamson, 1981). O primeiro tipo é uma construção neoclássica, ao qual se atribuem características de racionalidade excepcionais, aptidões de conhecimento e de cálculo ilimitados, vontade, auto-determinação e independência totais. O segundo tipo é uma construção institucional, cujos atributos derivam de uma racionalidade cultural aprendida a partir da cultura-aprendizagem e que tem aptidão para o conhecimento e o cálculo limitados, vontade balizada pela cultura e fraca independência (Benseeba, 2002: 284).

⁶⁰ Williamson (1981) constrói uma concepção híbrida do homem (que se distancia do *homo economicus* de Simon) dotado de aptidões para o conhecimento e para o cálculo limitados, mas com vontade auto-determinada e independente.

Estes dois conceitos chave – “racionalidade limitada” e “oportunismo” – são o axioma da teoria dos custos de transacção, que vai determinar a forma institucional que permite a troca mais eficiente. As transacções serão analisadas relativamente a três dimensões críticas (Williamson, 1981):

i) A “especificidade dos recursos”⁶¹ (*asset specificity*) - conduz à transformação das relações económicas. A lógica que lhe está associada é simples. Os recursos são altamente específicos quando têm valor no contexto de uma transacção particular, mas têm pouco valor fora dessa transacção. Tal situação deve-se aos investimentos realizados pelas partes para permitir a troca e os custos devem ser suportados se a relação tem fim.

ii) A “incerteza” - caracteriza as situações e impõe a racionalidade limitada, na medida em que torna os homens incapazes de predizer o futuro.

iii) A “frequência” - diz respeito ao número de contratos que se estabelecem entre quem efectua as trocas.

Estas três dimensões permitem à teoria dos custos de transacção predizer dois tipos de governo alternativos: o mercado ou a hierarquia. Assim, as transacções caracterizadas por fraca especificidade e contratos pouco numerosos entre os actores são regidos pelo mercado; por sua vez, as transacções que repousam em activos alta ou medianamente específicos e contactos numerosos são geridos pela hierarquia⁶². Ou seja, a escolha entre a empresa e o mercado sustenta-se na avaliação do grau de especificidade dos recursos. Se os recursos são não específicos, os mercados têm vantagens nos custos de produção e nos custos de gestão; as economias de escala estáticas privilegiam a compra em vez do fazer. Pelo contrário, se os recursos são específicos, os benefícios da agregação dos mercados reduzem-se e as trocas bilaterais tornam-se progressivamente mais fortes. Os custos de gestão do mercado aumentam e a procura interna suplanta a procura externa (Williamson, 1981).

Williamson (1981) reconhece as seguintes três vantagens das empresas face aos mercados na troca bilateral: i) *ownership* comuns reduzem os incentivos para

⁶¹ A especificidade dos recursos é a dimensão mais importante para descrever as transacções, mas também tem sido o atributo mais negligenciado nos estudos organizacionais.

⁶² Em Williamson (1981) a hierarquia pode assumir duas formas, em função da especificidade dos recursos: i) a quase-integração e ii) a integração pura. No primeiro caso um dos parceiros é parcialmente integrado pelo outro no âmbito de um contrato bilateral (especificidade média). No segundo caso, um dos parceiros é totalmente integrado pelo outro (especificidade forte). Equaciona ainda uma terceira forma de governo trilateral, quando o mercado e a hierarquia se revelam ineficientes.

suboptimizar, ii) a organização interna é apta para resolver diferenças e iii) a organização interna tem acesso facilitado e mais completo à informação relevante. O incentivo para deslocar as transacções bilaterais dos mercados para as empresas cresce com o aumento da incerteza, desde que os custos para harmonizar a interface variem directamente com a necessidade de ajustar as circunstâncias de mudança.

O autor conclui que a hierarquia burocrática substitui as transacções do mercado entre os actores independentes quando as transacções são frequentes, os recursos envolvidos são específicos da relação particular comprador-vendedor e é difícil redigir contratos que cubram todas as contingências. Nestes casos, os custos de transacção do mercado contratual são tão elevados que tem de haver uma estrutura governamental formal que proteja os investidores de abusos. A disciplina e a monitorização de uma organização comum é mais eficiente do que os mercados a detectar e a eliminar o oportunismo, porque tem melhor acesso à informação; o oportunismo também é reduzido porque todas as subunidades tendem a trabalhar para uma meta comum, ou pertencem à mesma organização (Handel, 2003).

Williamson (1981) não duvida de que é a forma institucional hierárquica que satisfaz as condições da racionalidade limitada e do oportunismo. O tipo de transacção determina a forma de organização mais adequada na protecção dos comportamentos oportunistas. Dependendo da situação, as empresas têm duas alternativas: fazem (ela próprias) ou compram (recorrendo ao mercado). Na sua perspectiva há, entre o mercado e a hierarquia, uma gama de soluções às quais duas empresas podem recorrer quando pretendem conservar a sua independência, ou quando são levadas a trabalhar regularmente para outra. Nestes casos, a celebração de um contrato pode regular, de modo mais ou menos formal, a ligação entre as partes. Comparativamente ao mercado, esta situação fomenta a duração, a confiança e a estabilidade das relações entre empresas⁶³ e os custos de transacção são reduzidos.

Para Handel (2003) a teoria de Williamson procura dar resposta as seguintes questões: i) Porque existem as empresas?; ii) Porque não organizar toda a actividade económica com base nos mercados disponíveis, com recurso a contratos entre as partes?

⁶³ O desenvolvimento de novas relações inter-empresa pode ser analisado através da grelha proposta por Williamson (1981). O termo “quase-integração”, que utiliza para caracterizar este tipo de cooperação entre empresas ganha todo o sentido. Com efeito, as transacções em causa estão a meio caminho entre a hierarquia e o mercado, na medida em que os contratos de partilha ou de aliança se assemelham a uma integração, mas sem terem a sua forma legal, pois não há controlo financeiro (Filleau e Ripoull, 2002: 287).

e iii) Se as empresas são eficientes, porque há tantas empresas em vez de apenas uma empresa gigante para toda a economia (tal como o mercado)?

A abordagem dos custos de transacção aplicada ao estudo das organizações, permite três níveis de análise (Williamson, 1981):

i) A estrutura da empresa na sua totalidade – permite perceber em que medida as partes operacionais da empresa se relacionam entre si (e.g. organizações unitárias, *holding*, formas multidivisionais, etc).

ii) As partes operacionais – permite questionar que actividades devem permanecer dentro da empresa e que actividades devem estar fora e porquê, ou seja, define a *efficient boundarie* de uma unidade operacional.

iii) Organização dos recursos humanos – permite analisar as estruturas internas de governo e os atributos dos grupos de trabalho⁶⁴.

O trabalho de Williamson (1981) é triplamente inédito, pela teoria da empresa que constrói, pela interpretação do conceito de estratégia e pela interdisciplinaridade. Esta teoria da empresa, explicitamente ligada à lei dos contratos, abrange todos os tipos de organização contratual. A concepção de empresa⁶⁵ é alargada ao considerá-la uma estrutura de governo, um tipo de Estado dentro do Estado, uma ordem privada de prioridades individuais no seio de prioridades colectivas. A empresa emerge como um substituto do mercado. A opção pela hierarquia é deliberada em detrimento do mercado e indica o abandono do recurso à ordem do Estado formal e centralizado. Para o autor, o mercado não é um fenómeno natural ou autónomo, mas uma instituição artificial, criada e mantida pela soberania do Estado. Em seu entender, a ordem privada da empresa é habitualmente preferível à ordem pública do Estado. Ao eleger a empresa como uma estrutura de governo, Williamson (1981) faz emergir um novo institucionalismo comparativo e confere à teoria da empresa um maior alcance.

Williamson (1981) desenvolve igualmente uma interpretação inovadora do conceito de estratégia⁶⁶, ao considerar o conjunto de questões estratégicas e

⁶⁴ Neste artigo Williamson (1981) desenvolve apenas o segundo e o terceiro níveis de análise, por considerar que são os aspectos fundamentais na determinação das transacções.

⁶⁵ As concepções económicas clássica e neoclássica concebiam a empresa no quadro restrito da sua função de produção.

⁶⁶ Não rejeita o conceito de estratégia, aliás ele está implícito nas críticas que tece aos postulados da economia clássica e neoclássica e do direito tradicional e quando considera o mercado uma das componentes do mercado de transacções (Bensebaa, 2002).

organizacionais com implicações normativas em vários sistemas empresariais⁶⁷. Rumelt, Schendel e Teece (1991 *apud* Bensebaa, 2002) consideram que, de todos os campos da economia, o ramo dos custos de transacção da economia da organização é aquele que tem maior afinidade com a gestão estratégica.

Finalmente, a característica de interdisciplinaridade da teoria dos custos de transacção advém do facto de cruzar aspectos da economia, do direito e da teoria organizacional. Cada uma à sua maneira, estas três disciplinas fornecem análises profundas da natureza da organização económica Bensebaa (2002).

Os contributos da teoria dos custos de transacção têm um triplo alcance, a saber: “permite examinar as condições em que o recurso à organização (hierarquia) se revela um modo de atribuição dos recursos mais eficiente que o recurso ao mercado, fornece uma análise da alternativa fazer/fazer com que seja feito e, por fim, expõe a uma nova luz a natureza e as características das organizações” (Filleu e Ripoull, 2002: 299).

Com o modelo contratualista⁶⁸ os economistas apresentam uma interpretação renovada da empresa. Neste âmbito, todas as relações socioeconómicas entre indivíduos podem constituir objecto de contratos, os quais especificam os comportamentos esperados de cada uma das partes. Conceber a empresa como um “novelo de contratos”⁶⁹ conduz à análise das implicações desta situação nos modelos de gestão das organizações. A função de gestão vai consistir, por um lado, em seleccionar os contratos óptimos e, por outro lado, em confirmar a correcta execução dos contratos.

6. Notas Finais

As perspectivas teóricas apresentadas mostram a evolução da forma como as questões de relacionamento entre as organizações e o seu ambiente têm vindo a ser abordadas, desde o início do passado século XX. A alteração das condições ambientais, essencialmente a partir de finais da década de 1970, foi especialmente importante para a viragem na forma como se viria a equacionar, não só as formas de relacionamento entre

⁶⁷ São vários os sistemas organizacionais estudados sob esta óptica: alianças estratégicas, sistemas de incitação internos, expansão internacional das empresas multinacionais, integração vertical, estratégias de distribuição, estruturas financeiras ótimas ou *joint ventures* (Bensebaa, 2002).

⁶⁸ Referimo-nos à Teoria dos Custos de Transacção e à Teoria da Agência. A primeira permite comparar as vantagens da celebração de contratos no interior da organização com a celebração de contratos no mercado, enquanto a segunda aborda a questão da eficiência dos contratos internos por via do controlo das relações entre dirigentes e acionistas (Filleau e Ripoull, 2002). Sobre a teoria da agência, que não é tratada neste trabalho, recomenda-se a leitura de Jensen, M. C. e Meckling, W. H. (1976).

⁶⁹ Expressão da autoria de H. Demetz (1967).

organizações e ambiente, mas também as consequências da incapacidade de adaptação organizacional à turbulência ambiental.

O contexto ambiental, no âmbito do qual emerge o paradigma racionalizador e mecanicista, é dominado pela estabilidade e previsibilidade e possibilita o desenvolvimento de grandes organizações mecânicas e fechadas, cujas fronteiras organizacionais estão bem delimitadas. Neste contexto, a relação organização-ambiente não só não constitui um problema, como parecem ser as organizações a ditar as regras.

Com a teoria da contingência estrutural a relação organização-ambiente é concebida numa lógica de dependência das organizações (variável dependente) relativamente ao ambiente (variável independente). A própria *performace* das organizações depende da capacidade de adaptação das estruturas organizacionais à variabilidade do meio.

A aplicação da noção de sistema aberto às organizações foi deveras importante porque, vem destruir a ideia do *the one best way*, altera o conceito de fronteiras organizacionais e introduz complexidade no funcionamento organizacional, entre outros aspectos. Enquanto as teorias clássicas concebiam a estrutura interna e o funcionamento das organizações numa lógica de sistemas fechados, outras perspectivas vêm partilhar uma visão das organizações como sistemas abertos, formados pelo seu ambiente organizacional e societal. De entre as perspectivas de sistema aberto analisadas, umas têm uma orientação mais racionalista, enquanto outras tratam a dinâmica organização-ambiente na perspectiva dos sistemas sociais. Aceitando a proposta de Handel (2003) de situar as abordagens teóricas num *continuum* racional-natural, as abordagens de inspiração sociológica (ecológica e institucional) situar-se-iam nas proximidades do extremo natural, enquanto as abordagens de cariz económico (dependência de recursos e custos de transação) ou da gestão (teoria da contingência) se aproximariam mais do extremo racional.

De qualquer forma, todas estas teorias partem da ideia comum de que o ambiente externo da organização pode representar uma fonte crítica de ideias, regras, oportunidades, recursos e constrangimentos para a organização. O ambiente de uma organização é constituído por múltiplos elementos ou características relevantes, nomeadamente: força de trabalho, fornecedores, clientes, competidores, outras organizações com as quais a organização tem transações ou outras relações, associações profissionais, governo, comunidades nas quais a organização opera, *stock* de conhecimentos e de recursos tecnológicos, ambiente social e cultural (Handel, 2003).

Enquanto na teoria da contingência as organizações assumem um papel relativamente passivo face às imposições ambientais, nas perspectivas sociológica e económica e política, as organizações assumem um papel pró-activo, por via do qual têm condições para alterar ou mesmo construir o seu próprio ambiente.

Bibliografia

- Amblard, H. *et al* (1996). *Les Nouvelles Approches Sociologiques des Organisations*. 2.^a ed. Paris: Éditions du Seuil.
- Baum, J. A. C. (1996). Organizational Ecology. In S. R. Clegg; C. Hardy & W. Nord (Ed.). *Handbook of Organizations Studies* (pp. 77-114). London: Sage.
- Bensebaa, F. (2002). Olivier E. Williamson. Économie des coûts de transaction et théorie de la firme. In S. Charreire & I. Huault (Dir.). *Les Grands Auteurs en Management* (pp. 280-296). Colombelles: Éditions EMS.
- Bilhim, J. (1996). *Teoria Organizacional. Estrutura e Pessoas*. Lisboa: ISCSP.
- Blau, P. M. & Schoenherr, R. A. (1971). *The Structure of Organizations*. Basic Books Inc.
- Blau, P. M. (1966) [1965]. O estudo comparativo das organizações. In E. Campos (Org.), *Sociologia da Burocracia* (pp. 111- 135). Rio de Janeiro: Zahar Editores.
- Burns, T. & Stalker, G. M. (1961). *The Management of Innovation*. London: Tavistock.
- Carroll, G. R. & Hannan, T. M. (2003). Density-Dependent Process. In Organizational Fields. In M. J. Handel (Ed.), *The Sociology of Organizations* (pp. 254-261). London: Sage Publications.
- Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure. Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Cambridge: The MIT Press.
- Charreire, S. (2002). Jeffrey Pfeffer et Gerald Salancik, La dépendance des ressources est stratégique. In S. Charreire & I. Huault (Dir.). *Les Grands Auteurs en Management* (pp. 152-163). Colombelles: Éditions EMS.
- Chiavenato, I. (1983). *Introdução à Teoria Geral da Administração*. 3^a ed., São Paulo: McGraw-Hill.
- Child, J. (1972). “Organization Structure, Environment and Performance. The role of strategic choice”. *Sociology*, vol. 6, pp. 1-21.
- Clegg, S. R. (1998). *As Organizações Modernas*. Oeiras: Celta Editora.
- Coase, R. (1937). The Nature of the Firm. In G. J. Stigler & K. E. Boulding (Ed.) *Readings in Price Theory*, (pp. 386-405). Homewood: Irwin.
- DiMaggio, J. P. & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*. 48, pp. 147-160.
- Fayol, H. (1916). “General Principles of Management”. In H. Fayol, *General and Industrial Management*. London: Sir Isaac Pitman and Sons.
- Fennel, M. L. (1980). “The effects of environmental characteristics on the structure of hospital clusters”. *Administrative Science Quarterly*. 25, pp. 484-510.
- Ferreira, J. M. C.; Neves, J. & Caetano, A. (Coord.) (2001). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: McGrawHill.
- Filleau, M-G. & Ripoull, C. M. (2002) [1999]. *Teorias da Organização e da Empresa: das correntes fundadoras às práticas actuais*. Oeiras: Celta Editora.
- Galbraith, J. K. (1964). *Le nouvel État industriel*. Paris: Gallimard.

- Galbraith, J. R. (1995). *Designing Organizations. An executive briefing on strategy, structure and process*. San Francisco: Jossey- Bass Publisher.
- Handel, M. J. (Ed.) (2003). *The Sociology of Organizations*. London: Sage Publications.
- Hannan, M. T. & Freeman, J. H. (1977). "The Population Ecology of Organizations", *American Journal of Sociology*. 82, pp. 929-964.
- Hawley, A. (1950). *Human Ecology*. New York: Roland.
- Hawley, A. (1968). "Human ecology". In D. L. Sills (ed.), *International Encyclopedia of the Social Sciences*, (pp. 328-337). New York: Macmillan.
- Huault, I. (2002). Paul DiMaggio e Walter W. Powell. Des Organisations en quête de Légitimité. In S. Charreire & I. Huault (Dir.). *Les Grands Auteurs en Management* (pp. 99-112). Colombelles: Éditions EMS.
- Ibert, J. (2002). F. Emery et E. Trist, Des Systèmes sociotechniques à l'écologie sociale des organisations. In S. Charreire & I. Huault (Dir.). *Les Grands Auteurs en Management* (pp. 81-97). Colombelles: Éditions EMS.
- Jensen, M. C. & Meckling, W. H. (1976). "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure". *Journal of Financial Economics*, vol. 3, pp. 305-360.
- Katz, D. & Kahn, R. L. (1966). *The Social Psychology of Organizations*. New York: John Wiley.
- Kovács, I. et al (1994). "Mudança Tecnológica e Organizacional: Análise de Tendências na Indústria". *Working Paper*, n.º 2/94. Socius/Iseg.
- Lawrence, P. & Lorsch, J. W. (1967). *Organization and Environment*. Harvard: Harvard University Press.
- Meier, O. (2002). H. Fayol, Le Management Scientifique des Entreprises. In S. Charreire & I. Huault (Dir.). *Les Grands Auteurs en Management* (pp. 53-64). Colombelles: Éditions EMS.
- Meyer, J. W. & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*. 83, pp. 340-363.
- Meyer, J. W. (1979). "The impact of the centralization of educational funding and control on state and local organizational governance". Stanford, CA: Institute for Research on Educational Finance and Governance, Stanford University, Program Report nº 79-B20.
- Milano, P. (2002). P. Lawrence et J. Lorsch, Environnement, organisation, adaptation: la contingence structurelle. In S. Charreire & I. Huault (Dir.). *Les Grands Auteurs en Management* (pp. 113-126). Colombelles: Éditions EMS.
- Milofsky, C. (1981). "Structure and process in community self-help organizations". New Haven: Yale Program on Non-Profit Organizations, Working Paper nº 17.
- Mintzberg, H. (1984). *Structure & Dynamique des Organisations*. Paris: Les Éditions d'Organisation.
- Mintzberg, H. (1998) [1989]. *Le Management. Voyage au centre des organisations*. Paris: Les Éditions d'Organisation.
- Morgan, G. (1996) [1986]. *Imagens da Organização*. São Paulo: Atlas.
- Ortsman, O. (1984) [1978]. *Mudar o Trabalho. As experiências, os métodos, as condições de experimentação social*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Pacitto, J-C (2002). Alfred Chandler, L'Histoire des Structures Industrielles pour Comprendre le Changement. In S. Charreire & I. Huault (Dir.). *Les Grands Auteurs en Management* (pp. 300-312). Colombelles: Éditions EMS.
- Parker, M. (2000). "The sociology of organizations and the organization of sociology: some reflections on the making of a division labour". *The Sociological Review* 2000, pp. 124-146.

- Pfeffer, J. & Salancik, G. R. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York: Harper and Row.
- Scott, R. (1995). *Institutions and Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage
- Scott, W. R. (2004). Reflections on a half-century of organizational sociology. *Annual Review of Sociology*, 30, pp. 1-21.
- Taylor, F. (1911). *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper and Brothers.
- Tolbert, P. & Zucker, L. (1996). The Institutionalization of Institutional Theory. In S. Clegg; C. Hardy; W. Nord. *The Handbook of Organization Studies* (pp. 175-190). London: Sage Publications.
- Weber, M. (1947). *The Theory of Social and Economic Organization*. New York: Oxford University Press.
- Weber, M. (1966) [1963]. Os fundamentos da organização burocrática: Uma construção do tipo ideal. In E. Campos (Org.), *Sociologia da Burocracia* (pp. 16-27). Rio de Janeiro: Zahar Editores.
- Weber, M. (1978) [1968]. *Economy and Society*, (1st ed.), Vol. I and Vol. II. Los Angeles: University California Press.
- Weber, M. (2003). Bureaucracy and Legitimate Authority. In M. J. Handel (Ed.), *The Sociology of Organizations* (pp. 17-23). London: Sage Publications.
- Williamson, O. (1975). *Markets and Hierarchies*. New York: Free Press
- Williamson, O. E. (1981). "The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach", *American Journal of Sociology*, 87 (3), pp. 548-577.
- Woodward, J. (1965). *Industrial Organization: Theory and Practice*. London: Oxford University Press.
- Woodward, J. (2003). Technology and Organization. In M. J. Handel (Ed.), *The Sociology of Organizations* (pp. 52-65). London: Sage Publications.