

## **Perspectivas teóricas do ambiente: que pensam os dirigentes de organizações do Terceiro Setor**

Karine Francisconi

Augusto Cesar Marins Machado  
Universidade Federal do Paraná - UFPR

Sergio Filipe Chaerki

### **RESUMO**

*Um dos grandes desafios das organizações do Terceiro Setor é o desenvolvimento de uma gestão eficiente que leve em consideração os fatores de seu ambiente. Sendo assim, este artigo irá verificar, através de uma pesquisa exploratória do tipo levantamento, o grau de concordância e as preferências dos dirigentes de Organizações Sociais em relação a seis principais correntes teóricas do ambiente: Ecologia Populacional, Teoria da Contingência, Teoria das Cinco Forças de Porter, Economia das Organizações, Visão Baseada em Recursos e Teoria Institucional. Os resultados demonstraram que duas teorias divergentes – Teoria da Contingência e Visão Baseada em Recursos – obtiveram a maior média de concordância, na percepção dos dirigentes. Com referência à preferência dos dirigentes, a classificação final considerou a Teoria Institucional como a perspectiva mais apropriada para análise de Organizações Sociais.*

Palavras-chave: Ambiente. Legitimidade. Terceiro Setor.

### **1. INTRODUÇÃO**

Com a redemocratização do país, a partir da década de 1980, o enfraquecimento do Estado interventor foi evidenciado, ocasionando o crescimento da participação e da atuação das Organizações da Sociedade Civil (OSC) (ALVES, 2000; IBGE, 2004; FERNANDES, 1994; FALCONER, 1999). Atividades voluntárias e a criação de Organizações do Terceiro Setor vêm sendo formadas para prestar serviços sociais, promover o desenvolvimento econômico local, impedir a degradação ambiental, defender os direitos civis e procurar realizar inúmeros outros objetivos da sociedade ainda não-atendidos ou deixados sob a responsabilidade do Estado.

Contudo, estas OSCs configuraram-se de diversas formas, muitas até sem nenhuma personalidade jurídica. Diante desta diversidade, devido à sua configuração jurídica, terminologias, formas de atuação e propósitos diversos, estas organizações tornaram-se um campo amplo e rico de investigações (ALVES, 2002; COELHO, 2000; MORRIS, 2000; BRESSER-PEREIRA e GRAU, 1999; FALCONER, 1999; SALAMON, 1997). Contudo, a falta de dados sistematizados, as variações terminológicas, assim como a grande gama de papéis que desempenham, tornam as organizações do Terceiro Setor difíceis de serem identificadas (ALVES, 2002; COELHO, 2000; MORRIS, 2000; FALCONER, 1999; SALAMON, 1997). De acordo com Salamon (1998), sérios problemas de definição conceitual combinam-se com o variado tratamento jurídico que essas organizações recebem nas estruturas legais nacionais. Além disso, barreiras ideológicas também obscurecem a identificação do papel e da escala real do Terceiro Setor.

Outro grande problema enfrentado por essas organizações sem fins lucrativos é a captação de recursos, já que a maioria das necessidades financeiras das OSCs dificilmente é suprida pela colaboração dos doadores que se motivam pela causa da organização. A busca de

patrocinadores e financiadores torna-se relevante e significa a sobrevivência dessas organizações, bem como a possibilidade de uma participação ativa na sociedade (QUANDT e FERNANDES, 2003).

As Organizações Sociais se fazem presentes num contexto crítico de necessidades de recursos físicos, materiais, humanos e financeiros; de melhorias de processos de gestão, com estruturas departamentais coesas e integradas; de programas e projetos concisos e coerentes; de instrumentos e técnicas adequadas; de legitimidade, suporte contextual e prestígio no público atendido; por fim, de institucionalização de práticas e ações.

A partir da percepção dos dirigentes dessas organizações, conforme o contexto crítico supracitado, verifica-se a importância da investigação dos principais fatores intervenientes ambientais, sob a ótica de perspectivas teóricas, que se têm de adequar às organizações do Terceiro Setor, proporcionando uma visão abrangente que questiona o modelo de racionalidade substantiva vigente em tais organizações, ou seja, o conjunto de crenças e valores que transcende ao cálculo.

Embora Falconer (1999), no Brasil, tenha considerado o Terceiro Setor como tema não suficientemente pesquisado, com poucos estudos empíricos abrangentes, e um número insignificante com enfoque organizacional, surgem, recentemente, os primeiros esforços acadêmicos para compreender a temática do Terceiro Setor (FISCHER e MENDONÇA, 2002).

Conforme Fischer e Mendonça (2002), cada vez mais pessoas se interessam pelo setor e se dedicam a estudar o assunto e a trabalhar nessas organizações. Com isto, algumas informações e conhecimentos estão sendo produzidos a este respeito, mas com iniciativas isoladas e divergentes. Há falta de convergência de atividades, assim como de integração entre pesquisadores, estudiosos e militantes, além de pouca divulgação dos trabalhos acadêmicos.

Cunha (2002) enfatiza que as organizações estão inseridas em um ambiente que exerce influência constante sobre elas; portanto torna-se necessário o aprofundamento da questão ambiental no cerne das pesquisas organizacionais brasileiras. A percepção do ambiente influencia, de forma muito intensa, o funcionamento das organizações do Terceiro Setor, assim como o seu resultado. Mesmo com propósito social, elas necessitam da lógica de mercado fundamentada na racionalidade instrumental, ou seja, na captação de recursos tanto materiais quanto intelectuais, de uma boa gestão e de se enquadrar na legislação vigente para sobreviver.

Segundo Wright et al. (2000), as Organizações Sociais, presentes no Terceiro Setor, podem se beneficiar de forma significativa dos conceitos referentes ao ambiente, analisando suas oportunidades e ameaças, e desenvolvendo programas e projetos condizentes com as necessidades da sociedade. Em consonância com o propósito deste estudo, verifica-se que os principais problemas que afetam as organizações inseridas no Terceiro Setor, com os diagnósticos de alguns autores, envolvem aspectos ligados ao universo da relação organização e ambiente.

Dependendo da forma como os dirigentes das Organizações Sociais interpretam a realidade social em que se inserem, será o modo como eles agirão em face das demandas do ambiente. A realidade destas organizações é intersubjetiva, ou seja, socialmente construída, e ao mesmo tempo que os indivíduos apreendem esta realidade, também a produzem (BERGER e LUCKMANN, 2004).

As perspectivas teóricas abordadas neste trabalho têm suas peculiaridades, mas é possível separá-las em dois grandes grupos: o das perspectivas deterministas, em que o

ambiente tem influência incisiva no funcionamento da organização; e outro das perspectivas voluntaristas, cuja preocupação maior está na capacidade de agir das organizações que se voltam mais para os recursos e capacidades internas das organizações.

Dessa forma, o presente estudo se propõe analisar o grau de concordância e as preferências dos dirigentes das Organizações Sociais, através de uma classificação, em face das principais perspectivas teóricas do ambiente, descritas a seguir.

## **2. ABORDAGENS TEÓRICAS DO AMBIENTE**

Várias são as teorias do ambiente. Quando uma teoria é considerada válida, isto não invalida automaticamente as demais. Na verdade, muitas são complementares. Contudo, para o escopo deste trabalho, as perspectivas teóricas do ambiente, como Ecologia Populacional, Teoria da Contingência, Teoria das Cinco Forças de Porter, Economia das Organizações, Visão Baseada em Recursos (VBR) e Teoria Institucional, serão analisadas e classificadas de acordo com o nível de concordância e preferências dos dirigentes das Organizações Sociais acerca dessas teorias.

### **2.1. ECOLOGIA POPULACIONAL**

Esta abordagem pressupõe que populações de organizações se desenvolvem tal como as populações de espécies biológicas. Aquelas que se ajustarem às novas situações sobreviverão e progredirão, enquanto aquelas que não o fizerem vão encerrar as suas atividades (PUGH e HICKSON, 2004).

Hannan e Freeman (1977) consideram as organizações, nesta perspectiva teórica, como populações ao relacionar organização e ambiente. A premissa norteadora desta corrente teórica parte de que as organizações são afetadas por seus ambientes de acordo com os modos pelos quais os gerentes ou líderes formulam estratégias, tomam decisões e as implementam.

Esta perspectiva enfatiza a capacidade adaptativa das organizações. O argumento principal da Ecologia Populacional é que o ambiente seleciona tipos de organizações que melhor se adaptam às características ambientais. O nível de análise dessa perspectiva envolve um conjunto de organizações, e não organizações individuais. O modelo da Ecologia Populacional se baseia na noção de que os recursos ambientais são estruturados em forma de “nichos”.

De um ponto de vista determinista, o sucesso das organizações é determinado pelo ambiente; assim, os dirigentes possuem pouca influência no processo, sendo seu sucesso adquirido por acaso. As organizações são limitadas à habilidade de adaptar suas estruturas internas a diferentes nichos. Por conseguinte, ou bem se ajustam a um nicho, ou dele são excluídas e se extinguem (HANNAN e FREEMAN, 1977).

As principais abordagens e aspectos desta perspectiva são estas: pressões inerciais; relação adaptação e seleção; princípio do isomorfismo; teoria da competição; e teoria do nicho.

### **2.2. TEORIA DA CONTINGÊNCIA**

Esta abordagem enfatiza que a adequada estrutura organizacional depende das demandas ambientais; adota uma abordagem contingencial; e rejeita a idéia de que apenas uma forma estrutural particular seja sempre a melhor (PUGH e HICKSON, 2004).

De acordo Lawrence e Lorsch (1973), a abordagem contingencial explica que existe uma relação funcional entre as condições do ambiente e as técnicas administrativas apropriadas para o alcance eficaz dos objetivos da organização. A estrutura da organização

deve adequar-se às demandas ambientais. Dentro dessa relação funcional, os fatores ambientais são variáveis independentes, enquanto as técnicas administrativas são variáveis dependentes. Em vez de uma relação de causa e efeito entre as variáveis do ambiente e as variáveis administrativas, existe uma relação funcional entre elas do tipo "se-então" que pode levar a um alcance eficaz dos objetivos almejados.

Para interagir de modo eficaz com o ambiente, as organizações têm de estruturar unidades segmentadas e cada uma delas lidar com algum aspecto das condições externas à empresa, isto é, diferenciação de tarefas. Contudo a organização, como sistema coordenado e inter-relacionado, precisa da colaboração de todos os seus membros para atingir seus objetivos, isto é, de integração. Diferenciação e integração são indispensáveis para um desempenho eficaz no ambiente externo. Sob diferentes condições ambientais, podem-se exigir diversas características organizacionais e padrões de comportamento no interior da empresa, ou seja, diferentes estados de diferenciação e integração (LAWRENCE e LORSCH, 1973). Assim, a organização ótima é aquela contingente aos fatores que a cercam (DONALDSON, 1999).

A teoria da contingência é determinista no sentido de que a contingência determina a estrutura, uma vez que a maioria das organizações, sob esta perspectiva, se ajustam ao ambiente, adaptando a estrutura à estratégia da organização (DONALDSON, 1999).

### 2.3. MODELO DAS CINCO FORÇAS DE PORTER

Para Porter (1986), a estratégia competitiva seria o exame do modo como uma empresa pode competir com maior eficácia para fortalecer sua posição no mercado. A organização, a partir dessa concepção, busca conectar fins (posição da empresa no mercado) a meios (elementos que possibilitam a obtenção dessa posição).

O parâmetro para criação de posição defensável (estável), e para criação da estratégia competitiva genérica (liderança de custo, diferenciação e enfoque), provém de cinco forças competitivas: ameaça de produtos substitutos; novos entrantes; poder de negociação dos clientes; poder de negociação dos fornecedores; e rivalidade entre empresas existentes.

A ameaça de produtos substitutos provém do desempenho do preço relativo dos substitutos, dos custos de mudança e da propensão do comprador a substituir. A ameaça de novos entrantes coloca um limite nos preços e modula o investimento exigido para deter essa entrada. O poder de negociação dos clientes influencia os preços que as empresas podem cobrar, assim como o custo e o investimento, porque os compradores poderosos exigem serviços dispendiosos. O poder de negociação dos fornecedores determina os custos das matérias-primas e de outros insumos. A rivalidade entre as empresas existentes influencia os preços assim como os custos da concorrência. Esta rivalidade é consequência de alguns fatores, dentre outros: crescimento da indústria ou setor; expectativa de rentabilidade, o que acaba por atrair mais empresas; existência de custos fixos distintos entre as empresas; diferença entre produtos existentes; identidade de marcas; diversidade de concorrentes; e barreiras de saída, ou seja, dificuldades em abandonar determinado setor, devido ao montante de investimentos já realizado e de difícil recuperação, em caso de efetiva saída.

### 2.4. ECONOMIA DAS ORGANIZAÇÕES

Esta abordagem tem dois aspectos em comum com outras formas de pensar sobre a análise organizacional: (1) interesse na estrutura, no funcionamento e nas consequências para as organizações; e (2) interesse na relação entre competição e organizações (BARNEY e HESTERLY, 2004).

No mesmo estudo, os autores expõem que esses dois aspectos geram na literatura acadêmica quatro correntes centrais, cada uma com um foco de questão de pesquisa, relacionadas em função de um tema específico. A primeira é a Teoria dos Custos de Transação, que leva em consideração o porquê das organizações existirem; em seguida, a Teoria da Agência, que estuda se os atores envolvidos concordam como uma organização deve ser gerenciada; a terceira teoria é a das Formas de Cooperação, que se preocupa em como as organizações devem cooperar; e por fim, a quarta teoria é a Administração Estratégica, que tem como foco o porquê de algumas organizações superarem as outras.

## 2.5. VISÃO BASEADA EM RECURSOS (VBR)

Wernerfelt (1984) considera que a organização é um amplo conjunto de recursos: marcas, tecnologias, práticas eficientes e capital. Apresenta ainda como recursos potenciais: capacidade instalada, fidelidade do consumidor, curva de experiência e a liderança em tecnologia. Tais recursos e produtos são indissociáveis, além de criarem barreiras de posição. As organizações conseguem uma vantagem competitiva ao adquirirem ou desenvolverem recursos superiores ou uma combinação de recursos superiores.

Outra importante contribuição para esta perspectiva teórica foi fornecida por Barney (1991), e Prahalad e Hamel (1995). De acordo com Barney (1991), os recursos podem oferecer vantagem competitiva sustentada, sendo considerados valiosos, raros e difíceis de serem imitados e substituídos. A maneira como a empresa desenvolve internamente seus recursos irá afetar seu desempenho. Por sua vez, Prahalad e Hamel (1995) propõem uma visão orientada no processo da aquisição, manutenção e utilização de competências como forma de obtenção de vantagem competitiva.

Nessa perspectiva, a formulação de uma estratégia tem como objetivo criar novos espaços concorrenciais através da perseguição de uma visão ambiciosa de longo prazo desenvolvida com base nas competências centrais da organização. Aqui, a melhor defesa passa a ser o ataque. A estratégia organizacional não busca adaptar-se às condições da concorrência, mas transforma uma condição em nova possibilidade: uma mudança de posição (PRAHALAD e HAMEL, 1995).

## 2.6. TEORIA INSTITUCIONAL

Esta teoria distingue amplamente entre aspectos institucionais e recursos materiais do ambiente. O ambiente institucional inclui os fatores simbólicos e culturais que afetam as organizações; por sua vez, o ambiente técnico envolve os aspectos materialistas, baseados nos recursos (SCOTT, 2003).

O ambiente técnico é aquele cuja dinâmica de funcionamento se desencadeia por meio da troca de bens ou serviços, de modo que as organizações que neles se incluem são avaliadas pelo processamento tecnicamente eficiente do trabalho. Logo, o controle ambiental é exercido sobre os resultados em termos de quantidade e qualidade, modelando as organizações por meio de um isomorfismo competitivo (DIMAGGIO e POWELL, 1983; SCOTT e MEYER, 1992; MACHADO-DA-SILVA e FONSECA, 1999).

Entretanto esta teoria se interessa mais com a legitimidade do que com a eficiência em si. Portanto, se volta para o ambiente institucional, para a realidade socialmente construída em que as organizações estão inseridas (ORRÙ, BIGGART e HAMILTON, 1991). Os elementos que dão suporte a esta perspectiva são os aspectos reguladores, normativos e cognitivo-culturais (SCOTT, 2001).

O ambiente institucional caracteriza-se pela elaboração e difusão de regras e

procedimentos que proporcionam às organizações legitimidade e suporte contextual. Nesse caso, o controle ambiental incide sobre a adequação da forma organizacional às pressões sociais, resultando em isomorfismo institucional. Sob condições de incerteza, as organizações se sujeitam às exigências governamentais, copiam estruturas e práticas, ou implementam medidas genericamente aceitas em redes profissionais (DIMAGGIO e POWELL, 1983; SCOTT e MEYER, 1992; MACHADO-DA-SILVA e FONSECA, 1999).

Em outras palavras, organizações em um ambiente institucional comum, começam a se parecer umas com as outras conforme elas forem respondendo a pressões normativas e regulativas similares, ou quando elas copiam estruturas adotadas por organizações bem sucedidas sob condições de incerteza. As organizações adotam formas organizacionais, de um lado, porque foram ditadas por agências governamentais ou mantenedoras, por exemplo, ou de outro, porque uma determinada forma organizacional se tornou prática socialmente aceita no setor (ORRÙ, BIGGART e HAMILTON, 1991).

O isomorfismo institucional é relevante entre organizações que procuram poder político e legitimidade institucional (DIMAGGIO e POWELL, 1983). Legitimidade “é uma percepção ou concepção de que as ações de uma organização são desejáveis, adequadas e apropriadas dentro de um sistema socialmente construído de normas, valores, crenças e definições” (SUCHMAN, 1995, p. 574).

A Teoria Institucional chama a atenção para as pressões culturais, políticas e normativas presentes no ambiente, e é útil na análise de organizações que são vulneráveis a essas pressões (ORRÙ, BIGGART e HAMILTON, 1991).

Diante do exposto, se pode dizer que institucionalização é um processo adaptativo, formado em relação às características dos participantes, assim como pelas influências e forças do ambiente, inserindo um valor além das necessidades técnicas (SCOTT, 1987).

### 3. METODOLOGIA

Foi realizada uma pesquisa, do tipo levantamento, com o objetivo de identificar o nível de concordância e as preferências de Organizações Sociais com referência às seguintes correntes teóricas do ambiente: Ecologia Populacional, Teoria da Contingência, Teoria das Cinco Forças de Porter, Economia das Organizações, Visão Baseada em Recursos e Teoria Institucional.

A pesquisa foi realizada com Organizações Sociais de diversas características localizadas em Curitiba. A população total de Organizações Sociais na cidade é de 273. Na impossibilidade da realização de um censo, o critério amostral adotado na pesquisa foi o de conveniência; portanto trata-se aqui de um estudo ainda exploratório (KERLINGER, 2003; KIDDER, 1987). Dos 70 questionários que foram enviados, 46 responderam, o que representa 65% de retorno, resultando em uma amostra de aproximadamente 17% da população total.

A técnica para a coleta de dados foi a entrevista estruturada, utilizando-se de um formulário organizado da forma explicitada em seguida.

**Perguntas direcionadas:** agrupam-se as 18 perguntas sobre o nível de concordância com as seis abordagens teóricas sobre ambiente pesquisadas, sendo três perguntas para cada abordagem, em escala de 1 a 4. Em seguida soma-se o total de pontos de cada escola e divide pelo número de respondentes para encontrar a média de cada abordagem pesquisada. O objetivo destas perguntas é verificar o grau de aceitação das teorias pelas hierarquias.

**Hierarquização das preferências:** foi solicitado aos participantes da pesquisa que realizassem uma classificação das abordagens teóricas do ambiente, a partir de resumos que

extraem a essência de cada uma delas, classificando de 1 a 6, onde “um” significa maior concordância, e “seis” maior discordância. Após a tabulação, a classificação foi convertida em pontos, conforme Quadro 1:

Quadro 1. Conceitos e pontos.

<i>Conceitos</i>	<i>Pontos</i>
1	6
2	4
3	2
4	0
5	0
6	0

O objetivo dessa distribuição de pontos foi privilegiar as três questões escolhidas como as mais próximas das Organizações Sociais e desconsiderar as três últimas colocadas. O que se busca é distinguir, de forma clara, as abordagens do ambiente que, na percepção dos dirigentes das OSCs, são as mais aceitas, em face daquelas com menor nível de concordância.

#### 4. RESULTADOS E ANÁLISE DA PESQUISA

##### 4.1. NÍVEL DE CONCORDÂNCIA

A média geral das abordagens recebidas pelas seis teorias sobre ambiente foi 2,72. A escala de resposta foi distribuída em 4 níveis.

1 – Discordo totalmente; 2 – Discordo; 3 – Concordo; 4 – Concordo totalmente.

Ao se calcular o coeficiente de variação, a Ecologia Populacional é a abordagem que apresenta maior porcentagem, 75%, o que representa a teoria com maior variabilidade entre as respostas obtidas. A Teoria Institucional é a que apresenta maior homogeneidade entre as respostas, com um coeficiente de variação igual a 38%, embora estatisticamente ainda considerado de alta dispersão; para o presente estudo, este resultado é considerado satisfatório.

Analisando as médias individualmente, verifica-se que a Ecologia Populacional apresenta a menor média, 2,01. Há uma concordância entre as abordagens da Teoria da Contingência e Visão Baseada em Recursos, que ficaram com média 3,04 cada uma. Porém, de forma geral, não há concordância entre as abordagens sobre ambiente.

No Gráfico 1, é possível verificar a distribuição das médias de cada uma das seis abordagens sobre ambiente.

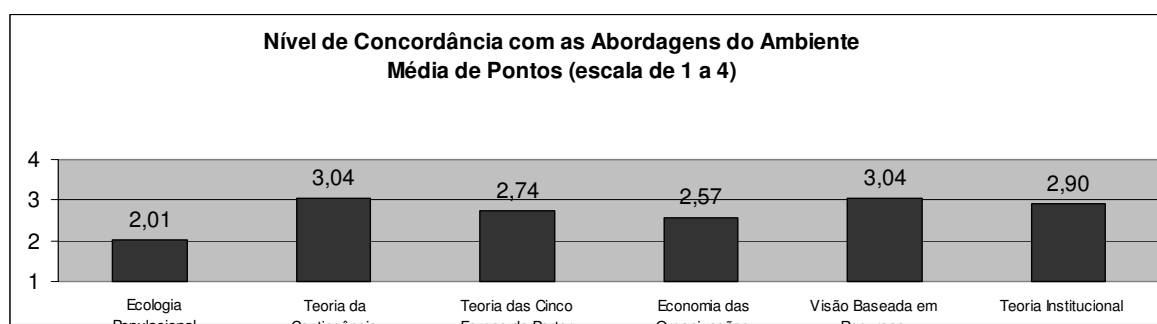


Gráfico 1. Nível de concordância entre as abordagens do ambiente.

Levando em consideração o cálculo do desvio padrão, verifica-se a Teoria das Cinco Forças de Porter e a Ecologia Populacional como as abordagens que apresentam os valores mais elevados: 1,58 e 1,51 respectivamente, o que representa as teorias que mais se afastam da média geral. A abordagem que mais se aproxima da média geral é a Teoria Institucional que apresenta um desvio padrão de 1,11.

#### 4.2. PREFERÊNCIAS DAS HIERARQUIAS SOBRE AS ABORDAGENS DO AMBIENTE

Definido o nível de concordância das hierarquias em relação às seis abordagens do ambiente, o passo seguinte é definir qual é, na percepção dos dirigentes, a teoria que mais se pode adequar às Organizações Sociais.

A metodologia de tabulação estabelecida para esta pesquisa, credita pontos de acordo com a classificação que cada respondente dá a uma abordagem do ambiente, conforme Quadro 1. A primeira colocada recebe 6 pontos, a segunda colocada 4 pontos, e a terceira colocada 2 pontos; as posicionadas entre a quarta e a sexta posição não recebem pontos. Esta metodologia visa valorizar as abordagens do ambiente que são indicadas como as mais próximas das Organizações Sociais.

Através do Gráfico 2, verifica-se que a Teoria Institucional é a mais forte, recebendo 32,33% dos pontos, seguida pela Economia das Organizações – 20,67%, Teoria da Contingência – 19%, Teoria das Cinco Forças de Porter – 11%, Visão Baseada em Recursos 10,67% e Ecologia Populacional – 5,33%.

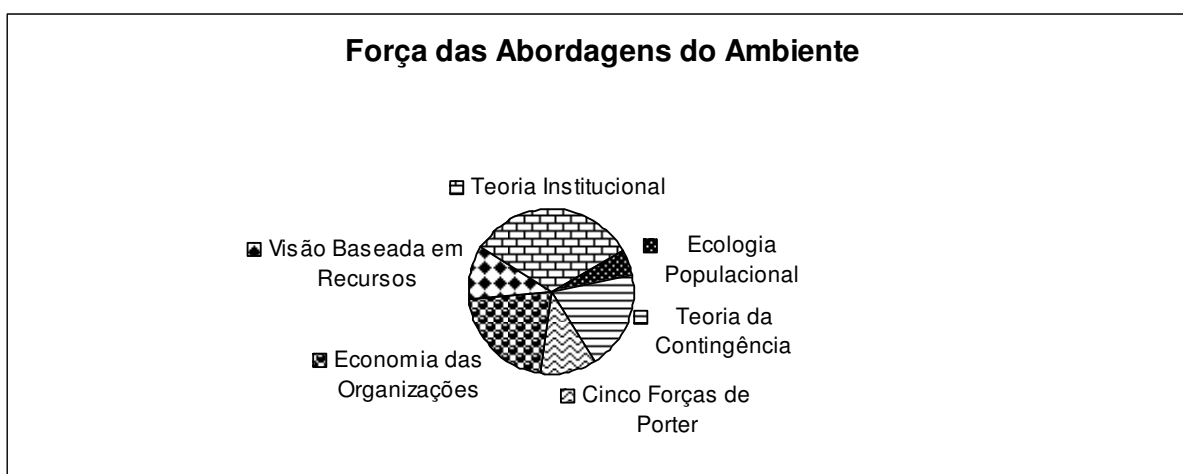


Gráfico 2. Força das abordagens do ambiente.

A seguir será analisada a perspectiva da Teoria Institucional, escolhida em primeiro lugar na pesquisa junto aos dirigentes das Organizações Sociais.

#### 4.3. ANÁLISE DA TEORIA INSTITUCIONAL

Embora contribuições ao pensamento institucional remontem ao século dezenove (SCOTT, 2001), a Teoria Institucional é uma abordagem relativamente recente no meio



acadêmico (MACHADO-DA-SILVA, FONSECA e CRUBELLATE, 2005). O desenvolvimento desta abordagem nasce nas ciências sociais, especificamente em economia, ciência política e sociologia, com os estudos de Merton e Selznick, cientistas estes que sucederam aos trabalhos de Durkheim, Weber e Parsons (SCOTT, 2001).

No Brasil, a abordagem institucional na área de estudos organizacionais ganha seu devido espaço a partir do final da década de 1980, com pesquisas realizadas por Machado-da-Silva et al (1989, 1990, 1993, 1994) inicialmente em Santa Catarina e Paraná, posteriormente no Rio Grande do Sul e Pernambuco, e atualmente em outros Estados brasileiros.

O Terceiro Setor ainda é tema não extensamente pesquisado, com poucos estudos empíricos, e com número insignificante de enfoque organizacional; a Teoria Institucional é abordagem relativamente recente; assim, torna-se compreensível a heterogeneidade de respostas com relação às teorias pesquisadas neste trabalho. Entretanto, nas organizações pesquisadas, quase dois terços dos pesquisados, conforme Gráfico 3, classificaram a Teoria Institucional como a perspectiva mais adequada para a análise de Organizações Sociais.

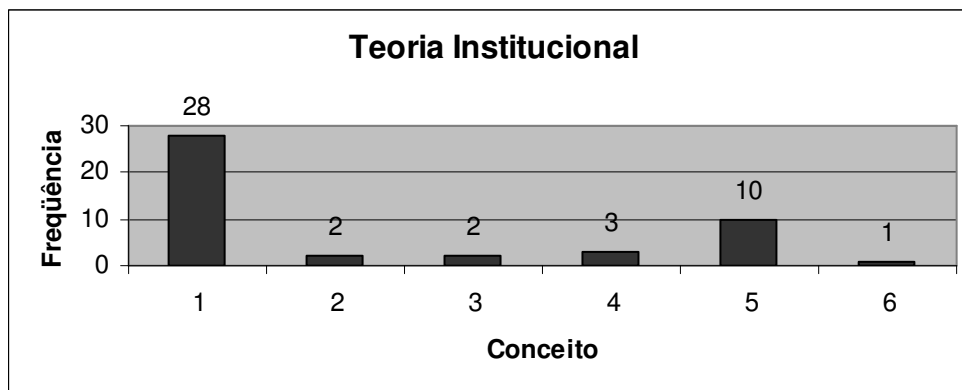


Gráfico 3. Teoria Institucional.

Os elementos que dão suporte a esta perspectiva são os aspectos regulativos, normativos e cognitivo-culturais.

O aspecto regulador é resultante tanto de pressões formais quanto de pressões informais exercidas sobre as organizações por outras organizações das quais elas dependem, e pelas expectativas culturais da sociedade em que as organizações atuam. Cada sociedade cria um sistema compartilhado de regras que ao mesmo tempo constrange e capacita atores sociais. A legitimidade das ações dos atores está associada ao cumprimento dessas regras.

No aspecto normativo as estruturas institucionais normativas introduzem uma dimensão prescritiva, avaliativa na vida social, incluindo valores e normas que definem os significados legítimos para fins validados, ou seja, padrões desejáveis de comportamento. Neste caso, a legitimidade é moralmente governada.

O aspecto cognitivo-cultural representa modelos de comportamento individual com base na subjetividade, compreensões internalizadas – frutos da interpretação da realidade social em que se atua, servindo como categorias aplicadas para o pensar e o agir. Contudo, a estrutura cultural externa acaba influenciando o processo de interpretação das organizações em face das incertezas, resultando, assim, em processo mimético, ou seja, respostas padronizadas perante situações ambíguas e ambientes turbulentos, fazendo com que as organizações adotem práticas de outras organizações que consideram “válidas” e com elas se identificam. A legitimidade é culturalmente apropriada.

Diante do exposto, o ambiente institucional caracteriza-se pela elaboração e difusão de

regras e procedimentos que proporcionam às organizações legitimidade e suporte contextual. A legitimidade é aspecto fundamental desta abordagem; ela é socialmente construída no que reflete a congruência entre os comportamentos da ação legitimada e as crenças compartilhadas de algum grupo social. Pode-se dizer que uma ação possui legitimidade, quando um grupo como um todo aceita e sustenta um comportamento como sendo padrão.

Neste sentido, institucionalização é um processo social, cujos atores entendem o processo pelo qual as ações se tornam habituais e ganham significado compartilhado intersubjetivamente. Logo, instituições, por definição, são as características mais sólidas de uma sociedade, ou então os aspectos mais duradouros da vida social, que se dão através da espaciotemporalidade. As instituições têm alto grau de estabilidade e funcionam como mecanismo de continuidade social.

As organizações procuram legitimidade por muitas razões, entre elas estabilidade e compreensão das atividades da organização. A persistência de práticas faz com que as organizações tenham melhor acesso a recursos, por demonstrarem ser confiáveis, adequadas ou apropriadas e significantes. Além disso, organizações legitimadas requerem menos investimentos na mobilização do público. Uma segunda razão pela qual as organizações procuram por legitimidade, é pelo fato de esta dar suporte ativo, e não simplesmente conformidade passiva em face das pressões ambientais, propondo o seguinte: quem difunde valores na sociedade tende a crescer mais.

Em suma, uma organização precisa “fazer sentido”. Contudo, para mobilizar compromettimentos positivos, também é preciso “ter valor”, mesmo que substantivamente, para se proteger contra ameaças. Isso tudo implica legitimidade.

Nas organizações pesquisadas, os dirigentes demonstraram preocupação tanto com as pressões externas quanto com as capacidades internas da organização, respectivamente: Teoria da Contingência e Visão Baseada em Recursos. O fato de essas duas abordagens divergentes obterem as maiores médias, conforme Gráfico 1, reforça o resultado da Abordagem Institucional como predominante na percepção dos dirigentes, conforme Gráfico 2, pois esta abordagem defende a idéia de que tanto a ação afeta a estrutura como a estrutura afeta a ação, dando a idéia de um processo sistêmico-processual recorrente, conforme Figura 1.

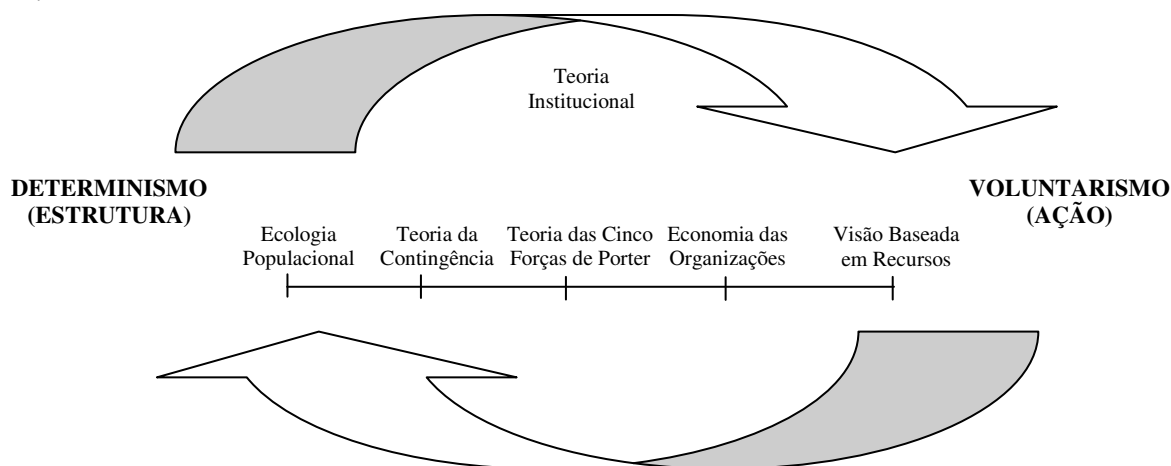


Figura 1. Estruturação ambiental.

Numa visão categorizadora, é possível colocar a Teoria da Ecologia Populacional em um extremo determinista, cuja relação entre organização e ambiente, é este que tem o poder e determina as ações das organizações. Já no pólo voluntarista o ambiente continua interferindo, mas as organizações agem de acordo com a sua interpretação e suas capacidades tanto

materiais quanto intelectuais.

A Teoria Institucional situa-se em posição intermediária em um *continuum* entre as orientações determinista e voluntarista da ação organizacional, cuja estrutura afeta a ação, e cuja ação afeta a estrutura.

Faz-se necessário adotar uma abordagem recursiva do processo, pois as atividades sociais humanas são recursivas, ou seja, elas não são criadas por atores sociais mas continuamente recriadas por eles através dos próprios meios pelos quais eles se expressam como atores. Nesse sentido, práticas sociais são ações regularizadas e recorrentes de atores sociais que continuamente constroem e reconstróem um sistema social spatiotemporalmente delimitado. Sistema social são as “relações reproduzidas entre atores ou coletividades, organizadas como práticas sociais regulares” (GIDDENS, 2003, p. 29; MACHADO-DASILVA, FONSECA, CRUBELLATE, 2005).

Pode-se dizer que a Teoria Institucional é uma abordagem intersubjetiva, uma vez que se refere ao compartilhamento de significados atribuídos por atores individuais em cada situação social específica.

## 5. CONCLUSÃO

Quanto ao mapeamento da percepção dos dirigentes com relação às perspectivas teóricas, os resultados mostraram que há um grau de concordância entre as Teorias da Contingência e Visão Baseada em Recursos, o que demonstra preocupação tanto com as pressões externas quanto com as capacidades internas da organização. Contudo, esta preocupação é suprida por uma única abordagem, a Teoria Institucional, destacada como a abordagem mais apropriada para a análise das Organizações Sociais, na percepção dos dirigentes.

A partir deste mapeamento, é possível identificar linhas de ação nas Organizações Sociais que possam potencializar os esforços dos dirigentes na busca de recursos, melhorias de processos de gestão e legitimidade, bem como identificar possíveis deficiências ou pontos fracos que precisam ser reforçados ou estimulados no processo de interação com o ambiente.

Embora, a exposição da Teoria Institucional fique restrita àquilo que interessa à problemática deste trabalho, ou seja, relação entre organização e ambiente, esta teoria apresenta uma útil perspectiva que possibilita diversas outras análises em pesquisas futuras, mais abrangentes, que podem envolver: a importância das instituições para a sociedade; a configuração intersubjetiva da realidade; a rejeição de explicações puramente individuais ou estruturais; a centralidade dos conceitos de interpretação e legitimação; o caráter rotineiro das práticas sociais; a aceitação da formulação da racionalidade limitada; a visão cultural baseada na cognição; e padrões de comportamento, de normas e de valores, crenças e de pressupostos, em que se encontram imersos indivíduos, grupos e organizações.

## 6. REFERÊNCIAS

ALVES, Francisco de Assis. **Fundações, organizações sociais, agências executivas:** organizações da sociedade civil de interesse público e demais modalidades de prestação de serviços públicos. São Paulo: LTr, 2000.

ALVES, M. A. Terceiro setor: as origens do conceito. In: ENANPAD – Encontro anual da Anpad, 26., 2002, Salvador. **Anais Eletrônicos**, Rio de Janeiro: Anpad, 2002.

BARNEY, J. Firm resource and sustained competitive advantage, **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. Economia das organizações: entendendo a relação entre as organizações e a análise econômica. In: CALDAS, M.; FACHIN, R.; FISCHER, T. (orgs.), **Handbook de Estudos Organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais**, v. 3, p. 131-179. São Paulo: Atlas, 2004.
- BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**. Petrópolis: Vozes, 2004.
- BRESSER-PEREIRA, L. C.; GRAU, N.C. Entre o estado e o mercado: o público não-estatal. In: BRESSER-PEREIRA, L. C.; GRAU, N. C. (orgs.), **O público não-estatal na reforma do Estado**, p. 15-48. Rio de Janeiro: FGV, 1999.
- COELHO, S. C. T. **Terceiro setor: um estudo comparado entre Brasil e Estados Unidos**. São Paulo: SENAC, 2000.
- CUNHA, Cleverson da. Perspectivas teóricas de análise das relações interorganizacionais. In: ENEO - Encontro de Estudos Organizacionais, 2., 2002. Recife. **Anais Eletrônicos**, Rio de Janeiro: Anpad, 2002.
- DIMMAGIO, P. J.; POWEL, W. W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, v. 48, n. 2, p. 147-169, 1983.
- DONALDSON, Alex. Teoria da contingência estrutural. In: CLEGG, Stewart R.; HARDY Cynthia; NORD, Walter R. (orgs.), **Handbook de Estudos Organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais**, p. 105-133, v. 1. São Paulo: Atlas, 1999.
- FALCONER, A. **A promessa do terceiro setor: um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e do seu campo de gestão**. São Paulo: USP, 1999. Tese de Doutorado da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.
- FERNANDES, R. C. **Privado porém público: o terceiro setor na América Latina**. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1994.
- FISCHER, R. M.; MENDONÇA, L. R. Transforming civil society, citizenship and governance: The third sector in an era of global (dis)order. **ISTR Fifth International Conference Cape Town**, South Africa, p. 7-10, Jul., 2002.
- GIDDENS, Anthony. **A constituição da sociedade**. 2. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2003.
- HANNAN, M. T.; FREEMAN, J. The population ecology of organizations. **American Journal of Sociology**, v. 82, n. 5, p. 929-965, 1977.
- IBGE. **As fundações privadas e associações sem fins lucrativos no Brasil 2002**. Rio de Janeiro: IBGE, 2004.
- KERLINGER, F. N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: EPU, 2003.
- KIDDER, L. H. (org.), **Métodos de pesquisa nas relações sociais: delineamentos de pesquisa**. 4 ed. v. 1, São Paulo: EPU, 1987.
- LAWRENCE, P. R.; LORSCH, J. W. **As empresas e o ambiente: diferenciação e integração administrativas**. Petrópolis: Vozes, 1973.
- MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L.; AMBONI, Nério; CUNHA, Vera Carneiro. Produção acadêmica em administração pública: período 1983-88. In: ENANPAD – Encontro anual da Anpad, 13., 1989, Belo Horizonte. **Anais Eletrônicos**, Rio de Janeiro: Anpad, 1989.

- MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L.; CUNHA, Vera Carneiro; AMBONI, Nério. Organizações: O estado da arte da produção acadêmica no Brasil. In: ENANPAD – Encontro anual da Anpad, 14., 1990, Belo Horizonte. **Anais Eletrônicos**, Rio de Janeiro: Anpad, 1990.
- MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L.; FONSECA, Valéria Silva da. Estruturação da estrutura organizacional: o caso de uma empresa familiar, **Organizações & Sociedade**, v. 1, n. 1, p. 42-71, 1993.
- MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L.; FONSECA, Valéria Silva da. Configuração estrutural da indústria calçadista de Novo Hamburgo-RS, **Organizações & Sociedade**, v. 2, n. 3, p. 67-119, 1994.
- MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L.; FONSECA, V. S. Competitividade organizacional: conciliando padrões concorrenciais e padrões institucionais. In. VIEIRA, M. M. F.; OLIVEIRA, L. M. B. **Administração Contemporânea: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, p. 27-39, 1999.
- MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L.; FONSECA, V. S. da; CRUBELLATE, J. M. Estrutura, agência e interpretação: elementos para uma abordagem recursiva do processo de institucionalização, **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, 1 Edição Especial, v. 9, p. 09-39, 2005.
- MORRIS, S. Defining the non-profit sector: some lessons from history. **Civil Society Working Paper**. v. 3, Center for civil society, London School of Economics. Also in *Voluntas*, 2000.
- ORRÙ, Marco; BIGGART, Nicole Woolsey; HAMILTON, Gary G. Organizational isomorphism in East Asia. In: POWELL, W. W.; DIMAGGIO, P. J. **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: The University of Chicago Press, p. 361-389, 1991.
- PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1986.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- PUGH, Derek S.; HICKSON, David J. **Os teóricos das organizações**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.
- QUANDT, C. O.; FERNANDES, A. C. C. B. Aplicação do conceito de inteligência competitiva e seu impacto no processo estratégico em organizações do terceiro setor. In: ENANPAD – Encontro anual da Anpad, 27., 2003, Atibaia. **Anais Eletrônicos**, Rio de Janeiro: Anpad, 2003.
- SALAMON, L. M. A emergência do terceiro setor: uma revolução associativa global. **RAUSP – Revista de Administração da USP**, São Paulo, v. 33, n. 1, p. 5-11, Jan./Mar. 1998.
- SALAMON, L. Estratégias para o fortalecimento do terceiro setor. In: IOSCHPE, Evelyn, ET AL. **Terceiro setor: desenvolvimento social sustentado**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.
- SCOTT, W. Richard. The adolescence of institutional theory, **Administrative Science Quarterly**, v. 32, n. 4, p. 493-511, Dec. 1987.
- SCOTT, W. Richard. **Institutions and organizations**. 2. ed. London: Sage, 2001.
- SCOTT, W. Richard. **Organizations: rational, natural, and open systems**. 5. ed. New Jersey: Prentice Hall, p. 125-229, 2003.

SCOTT, W. Richard. MEYER, J. W. The organization of societal sectors. In: MEYER, J. W.; SCOTT, W. Richard. **Organizational environments**: ritual and rationality. Londres: Sage Publications, 1992.

SUCHMAN, Mark C. Managing legitimacy: strategic and institutional approaches. **Academy of Management**, v. 20, n. 3, p. 571-610. Jul, 1995.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategy Management Journal**, v. 5, n. 2, p. 171-180, 1984.

WRIGHT, P. L. ET AL. **Administração estratégica**: conceitos. São Paulo: Atlas, 2000.