

A GAIOLA DE FERRO REVISITADA: ISOMORFISMO INSTITUCIONAL E RACIONALIDADE COLETIVA NOS CAMPOS ORGANIZACIONAIS

RESUMO

O que torna as organizações tão similares? Afirmamos que o mecanismo da racionalização e da burocratização se deslocou do mercado competitivo para o Estado e para as categorias profissionais. Uma vez que um grupo de organizações emerge como um campo, surge um paradoxo: atores racionais tornam suas organizações cada vez mais similares, à medida que tentam transformá-las. Descrevemos três processos de isomorfismo – coercitivo, mimético e normativo – que conduzem a esse resultado. Depois definimos hipóteses sobre o impacto da centralização e da dependência de recursos, da ambigüidade de metas e da incerteza técnica, e da profissionalização e estruturação em mudanças isomórficas. Por fim, sugerimos implicações para a teoria das organizações e para a mudança social.

Paul J. DiMaggio
Princeton University

Walter W. Powell
Stanford University

ABSTRACT *What makes organizations so similar? We contend that the engine of rationalization and bureaucratization has moved from the competitive marketplace to the state and the professions. Once a set of organization emerges as a field, a paradox arises: rational actors make their organizations increasingly similar as they try to change them. We describe three isomorphic processes – coercive, mimetic, and normative – leading to this outcome. We then specify hypotheses about the impact of resource centralization and structuration on isomorphic change. Finally, we suggest implications for theories of organizations and social change.*

PALAVRAS-CHAVE Teoria institucional, mudança organizacional, isomorfismo, campos organizacionais, racionalidade.

KEYWORDS *Institutional theory, organizational change, isomorphism, organizational fields, rationality.*

No livro *A ética protestante e o espírito do capitalismo*, Max Weber advertia que o espírito racionalista, introduzido pelo ascetismo, havia alcançado seu *momentum* e que, sob o capitalismo, a ordem racionalista havia se tornado uma gaiola de ferro na qual a humanidade estaria, salvo pela possibilidade de um renascimento profético, aprisionada “talvez até que a última tonelada de carvão fossilizado seja queimada” (Weber, 1952, p. 181-82). Em seu ensaio sobre a burocracia, Weber retornou a esse tema afirmando que a burocracia – a manifestação organizacional do espírito racional – constituía um meio tão eficiente e poderoso de controlar homens e mulheres que, uma vez estabelecido, o *momentum* da burocratização seria irreversível (Weber, 1968).

A imagem da gaiola de ferro começou a assombrar os estudiosos da sociedade à medida que o ritmo da burocratização se acelerava. Mas enquanto a burocracia se espalhou continuamente durante 80 anos desde os trabalhos de Weber, sugerimos que os mecanismos de racionalização organizacional mudaram. Para Weber, a burocratização resultou de três causas relacionadas: competição entre empresas capitalistas no mercado; competição entre Estados, o que aumentou a necessidade dos governantes de controlar suas equipes e cidadãos; e demandas burguesas por proteção igualitária perante a lei. Das três, a mais importante era a competição no mercado. “Hoje”, escreveu Weber (1968):

[...] é principalmente a economia de mercado capitalista que demanda que os negócios em administração sejam exercidos de forma precisa, contínua, não ambígua e da maneira mais rápida possível. Geralmente, as grandes organizações capitalistas modernas constituem, elas mesmas, modelos inigualáveis de uma organização rigidamente burocrática. (WEBER, 1968, p. 974).

Demonstramos que as causas da burocratização e da racionalização mudaram. A burocratização das corporações e do Estado foi alcançada. As organizações ainda estão se tornando mais homogêneas, e a burocracia permanece a configuração organizacional comum. Hoje, no entanto, a mudança estrutural nas organizações parece ser cada vez menos orientada pela competição ou pela necessidade de eficiência. Em vez disso, sustentaremos, a burocratização e as outras formas de mudanças organizacionais ocorrem como resultado de processos que tornam as organizações mais similares, sem necessariamente as tornar mais eficientes. Demonstramos que a burocratização e as outras formas de homogeneização emergem da estruturação de campos organizacionais

(Giddens, 1979). Esse processo, por sua vez, é em grande medida afetado pelo Estado e pelas categorias profissionais, que se tornaram os grandes racionalizadores da segunda metade do século XX. Por razões que explicaremos mais adiante, campos organizacionais altamente estruturados fornecem um contexto em que esforços individuais para lidar racionalmente com a incerteza e com restrições geralmente levam, de maneira conjunta, à homogeneidade em termos de estrutura, cultura e resultados.

TEORIA ORGANIZACIONAL E DIVERSIDADE ORGANIZACIONAL

Grande parte da teoria organizacional moderna pressupõe um mundo das organizações diferenciado e diverso, e procura explicar a variação entre as organizações em termos de estrutura e comportamento (e.g. Woodward, 1965; Child e Kieser, 1981). Hannan e Freeman (1977) iniciam um importante artigo teórico com a questão: “Por que existem tantos tipos de organizações?” Até nossas tecnologias para investigação – como, por exemplo, as baseadas em técnicas dos mínimos quadrados – estão preparadas para explicar variações em vez de sua ausência.

Perguntamos, em vez disso, por que há essa homogeneidade surpreendente de formas e práticas organizacionais; e procuramos explicar a homogeneidade e não a variação. Nos estágios iniciais de seus ciclos de vida, os campos organizacionais apresentam uma diversidade considerável em termos de abordagem e forma. No entanto, uma vez que um campo se torne bem estabelecido, há um impulso inexorável em direção à homogeneização.

Coser, Kadushin e Powell (1982) descrevem a evolução das editoras americanas de livros universitários de um período de diversidade inicial à homogeneidade atual de dois únicos modelos, a grande burocracia generalista e o pequeno especialista. Rothman (1980) descreve a transformação de diversos modelos de educação legal que competiam entre si em dois modelos dominantes. Starr (1980) fornece evidências de mimetismo no processo de desenvolvimento do campo hospitalar. Tyack (1974) e Katz (1975) mostram um processo similar em escolas públicas; Barnouw (1966-68) descreve o desenvolvimento de formas dominantes na indústria do rádio; e DiMaggio (1981) ilustra o surgimento de modelos organizacionais dominantes para o fornecimento de elevada cultura no final do século XIX.

O que observamos em cada um desses casos é, primeiro, a emergência e a estruturação de um campo orga-

nizacional como resultado de atividades de um grupo diverso de organizações; e segundo, a homogeneização dessas organizações e, da mesma forma, dos ingressantes, uma vez que o campo seja estabelecido.

Por campo organizacional entendemos aquelas organizações que, em conjunto, constituem uma área reconhecida da vida institucional: fornecedores-chave, consumidores de recursos e produtos, agências regulatórias e outras organizações que produzam serviços e produtos similares. O valor dessa unidade de análise está no fato de que ela direciona nossa atenção não simplesmente para empresas concorrentes, como faz a abordagem populacional de Hannan e Freeman (1977), ou para redes de organizações que realmente interagem, como faz a abordagem de redes interorganizacionais de Laumann *et al.* (1978), mas para a totalidade de atores relevantes. Dessa maneira, a idéia de campo abrange a importância tanto da conectividade (veja Laumann *et al.*, 1978) quanto da equivalência estrutural (White *et al.*, 1976).¹

A estrutura de um campo organizacional não pode ser determinada *a priori*, mas precisa ser definida com base em investigações empíricas. Os campos existem somente na medida em que puderem ser definidos institucionalmente. O processo de definição ou “estruturação” institucional consiste em quatro elementos: um aumento na amplitude da interação entre as organizações no campo; o surgimento de estruturas de dominação e padrões de coalizões interorganizacionais claramente definidos; um aumento na carga de informação com a qual as organizações dentro de um campo devem lidar; e o desenvolvimento de uma conscientização mútua entre os participantes de um grupo de organizações de que estão envolvidos em um negócio comum (DiMaggio, 1982).

Uma vez que diferentes organizações, no mesmo ramo de negócios, estejam estruturadas em um campo concreto (como demonstraremos, por competição, pelo Estado e pelas categorias profissionais), forças poderosas emergem, levando-as a se tornarem mais similares umas às outras. As organizações podem modificar suas metas ou desenvolver novas práticas, e novas organizações podem entrar no campo. Mas, a longo prazo, atores organizacionais que tomam decisões racionais constroem em torno de si mesmos um ambiente que restringe suas habilidades em continuar mudando nos anos seguintes. Aqueles que logo adotam inovações organizacionais são comumente guiados pelo desejo de melhorar seu desempenho. Mas novas práticas podem se tornar, nas palavras de Selznick (1957, p. 17), “imbuídas de um valor além das necessidades técnicas da tarefa que se tem em mãos”. À medida que uma inovação se espalha, alcança-se um

limiar além do qual sua adoção proporciona legitimidade em vez de melhorar o desempenho (Meyer e Rowan, 1977). Estratégias que são racionais para as organizações individualmente podem não o ser se adotadas por um grande número delas. No entanto, o próprio fato de essas estratégias serem normativamente sancionadas aumenta a probabilidade de sua adoção. Assim, as organizações podem tentar mudar constantemente; mas, além de certo ponto na estruturação de um campo organizacional, o efeito agregado de mudança individual diminui a diversidade no campo.² As organizações em um campo estruturado, parafraseando Schelling (1978, p. 14), respondem a um ambiente que consiste em outras organizações respondendo a seus ambientes, que consistem em organizações respondendo a um ambiente de respostas de organizações.

O trabalho de Zucker e Tolbert (1981) sobre a adoção da reforma no serviço civil nos Estados Unidos ilustra esse processo. A adoção antecipada das reformas no serviço civil estava relacionada às necessidades governamentais internas, e foi largamente prevista por determinadas características das cidades, como o tamanho da população imigrante, os movimentos de reforma política, a composição socioeconômica e o tamanho da cidade. A adoção tardia, no entanto, não estava prevista pelas características da cidade, mas sim relacionada a definições institucionais da configuração estrutural legitimada para a administração municipal.³ O estudo de Marshall Meyer (1981) sobre a burocratização de agências fiscais urbanas proporcionou resultados semelhantes: fortes relações entre as características das cidades e os atributos organizacionais na virada do século, e nenhuma relação nos anos iniciais. Os resultados encontrados por Carroll e Delacroix (1982) com relação às taxas de fundação e extinção de jornais sustentam a visão de que a seleção atua com grande força somente nos anos iniciais da existência de um ramo industrial.⁴ Freeman (1982, p. 14) sugere que as organizações maiores e mais antigas poderiam dominar seus ambientes em vez de se ajustar a eles.

O conceito que melhor capta o processo de homogeneização é o de “isomorfismo”. Na descrição de Hawley (1968), o isomorfismo constitui um processo de restrição que força uma unidade em uma população a se assemelhar a outras unidades que enfrentam o mesmo conjunto de condições ambientais. Na esfera populacional, tal abordagem sugere que as características organizacionais são modificadas na direção de uma compatibilidade crescente com as características do ambiente; o número de organizações em uma população é função da capacidade de sustentação do ambiente; e a diversidade de con-

figurações organizacionais é isomórfica à diversidade ambiental. Hannan e Freeman (1977) avançaram significativamente nas idéias de Hawley. Eles demonstram que o isomorfismo pode acontecer porque as formas não-ótimas são excluídas de uma população de organizações, ou porque os tomadores de decisões nas organizações aprendem respostas adequadas e ajustam seus comportamentos de acordo com elas. O foco de Hannan e Freeman é quase que inteiramente no primeiro processo: a seleção.⁵

Segundo Meyer (1979) e Fennell (1980), sustentamos que existem dois tipos de isomorfismo: o competitivo e o institucional. O clássico artigo de Hannan e Freeman (1977) e muito de seus trabalhos recentes dizem respeito ao isomorfismo competitivo, supondo uma racionalidade sistêmica que enfatiza a competição no mercado, a mudança de nichos e medidas de adequação. Sugerimos que tal visão é mais adequada para os campos nos quais exista competição livre e aberta. Ela explica parte do processo de burocratização que Weber observou e pode ser aplicável à adoção antecipada de inovações, mas não apresenta um quadro completamente adequado do mundo moderno das organizações. Por esse motivo, essa visão deve ser complementada por uma visão institucional do isomorfismo do tipo introduzido por Kanter (1972, p. 152-54) em sua discussão sobre as forças que pressionavam as comunidades em direção a uma adaptação ao mundo exterior. Como argumentou Aldrich (1979, p. 265), “as principais forças que as organizações devem levar em consideração são as outras organizações”. As organizações não competem somente por recursos e clientes, mas por poder político e legitimação institucional, por adequação social, assim como por adequação econômica.⁶ O conceito de isomorfismo institucional constitui uma ferramenta útil para se compreender a política e o cerimonial que permeiam parte considerável da vida organizacional moderna.

Três mecanismos de mudança isomórfica institucional

Identificamos três mecanismos por meio dos quais ocorrem mudanças isomórficas institucionais, cada um com seus próprios antecedentes: 1) isomorfismo coercitivo, que deriva de influências políticas e do problema da legitimidade; 2) isomorfismo mimético, que resulta de respostas padronizadas à incerteza; e 3) isomorfismo normativo, associado à profissionalização. Essa é uma tipologia analítica: os tipos não são sempre empiricamente distintos. Por exemplo, atores externos podem induzir uma organização a se adequar a seus pares exigindo que

ela realize uma tarefa particular e especificando a classe profissional responsável pelo seu desempenho; ou mudanças miméticas podem refletir as incertezas construídas no ambiente.⁷ No entanto, apesar de os três tipos se misturarem no contexto empírico, tendem a derivar de condições diferentes e podem levar a resultados distintos.

Isomorfismo coercitivo

O isomorfismo coercitivo resulta 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. Tais pressões podem ser sentidas como coerção, como persuasão, ou como um convite para se unirem em conluio. Em algumas circunstâncias a mudança organizacional é uma resposta direta a ordens governamentais: os produtores adotam novas tecnologias de controle de poluição para se adequarem a regulamentações ambientais; organizações não lucrativas mantêm contabilidade e contratam contadores a fim de se adequarem às obrigações legais e fiscais; e certas organizações contratam funcionários a partir de critérios de ação afirmativa para se defenderem de alegações de discriminação. Escolas admitem estudantes especiais e contratam professores especiais para isso, estimulam relações com associações de pais e professores, mantendo administradores que se relacionarão com elas, e adotam currículos adequados aos padrões do Estado (Meyer *et al.*, 1981). O fato de que essas mudanças sejam em grande parte cerimoniais não significa que sejam inconseqüentes. Como demonstram Ritti e Goldner (1979), as pessoas que se envolvem na defesa de suas funções podem alterar as relações de poder dentro das organizações a longo prazo.

A existência de um ambiente legal comum afeta diversos aspectos do comportamento e da estrutura das organizações. Weber aponta para o profundo impacto de um sistema racionalizado e complexo de leis contratuais, que exige controles organizacionais apropriados para honrar os compromentimentos legais. Outros requerimentos legais e técnicos do Estado – mudanças com relação ao ciclo orçamentário, a ubiqüidade de alguns anos fiscais, relatórios anuais e as exigências dos relatórios financeiros que asseguram elegibilidade para o recebimento de fundos ou o fechamento de contratos federais – também moldam as organizações sob diversos aspectos. Pfeffer e Salancik (1978, p. 188-224) discutiram como as organizações, em face de interdependências não administráveis, procuram utilizar o poder mais forte do sistema social mais amplo e do governo para eliminar

dificuldades ou para conseguir o que necessitam. Eles observaram que os ambientes politicamente construídos possuem duas características peculiares: os tomadores de decisões políticas freqüentemente não experimentam diretamente as conseqüências de suas ações, e decisões políticas são aplicadas a todas as classes de organizações, o que torna essas decisões menos adaptáveis e flexíveis.

Meyer e Rowan (1977) demonstraram que, à medida que Estados e outras grandes organizações racionalizados expandem seus domínios a outras arenas da vida social, as estruturas organizacionais refletem cada vez mais regras institucionalizadas e legitimadas pelo Estado e dentro do Estado (veja também Meyer e Hannan, 1979). Como resultado, as organizações se tornam cada vez mais homogêneas dentro de determinados domínios e cada vez mais organizadas em torno de rituais em conformidade com a instituições maiores. Ao mesmo tempo, as organizações estão cada vez menos determinadas estruturalmente pelas restrições impostas por atividades técnicas e cada vez menos integradas por controles de resultados. Sob tais circunstâncias, as organizações utilizam controles ritualizados de referenciais e da solidariedade de grupo.

A imposição direta de procedimentos operacionais padronizados e de regras e estruturas legitimadas também ocorre fora da arena governamental. Michel Sedlak (1981) documentou o modo como as United Charities, nos anos 1930, alteraram e homogeneizaram as estruturas, os métodos e a filosofia das agências de serviço social das quais dependiam. À medida que os conglomerados de corporações aumentam em tamanho e escopo, não há necessariamente uma imposição de critérios de performance padronizados para as subsidiárias, mas é comum que as subsidiárias se sujeitem a mecanismos de referência padronizados (Coser *et al.*, 1982). As subsidiárias são obrigadas a adotar práticas contábeis, avaliações de performance e planos orçamentários compatíveis com as políticas da organização matriz. Uma grande variedade de serviços de infra-estrutura, freqüentemente fornecidos por organizações monopolistas – como, por exemplo, telecomunicações e transporte – exercem pressão comum sobre as organizações que deles se utilizam. Assim, a expansão do estado central, a centralização de capital e a coordenação de filantropia suportam a homogeneização de modelos organizacionais por meio de relacionamentos de autoridade direta.

Até agora nos referimos somente à imposição direta e explícita de modelos organizacionais a organizações dependentes. O isomorfismo coercitivo, no entanto, pode ser mais sutil e menos explícito do que esses exemplos

sugerem. Milofsky (1981) descreveu o modo como as organizações associadas em comunidades urbanas, muitas das quais comprometidas com a democracia participativa, são levadas a desenvolver hierarquias organizacionais para ganhar suporte de organizações doadoras mais hierarquizadas. Da mesma maneira, Swidler (1979) descreve as tensões criadas nas escolas em que ela estudou pela necessidade de se ter um diretor para negociar com o superintendente do distrito e para representar a escola frente a agências externas. Em geral, a necessidade de se depositar responsabilidade e autoridade gerencial, mesmo que cerimonialmente, em um papel definido formalmente para interagir com organizações hierárquicas constitui um obstáculo constante para a manutenção de formas organizacionais igualitárias e coletivistas (Kanter, 1972; Rothschild-Whitt, 1979).

Processos miméticos

No entanto, nem todo isomorfismo institucional deriva de autoridade coercitiva. A incerteza também constitui uma força poderosa que encoraja a imitação. Quando as tecnologias organizacionais são insuficientemente compreendidas (March e Olsen, 1976), quando as metas são ambíguas ou o ambiente cria uma incerteza simbólica, as organizações podem vir a tomar outras organizações como modelo. As vantagens do comportamento mimético, em termos de economia de ações humanas, são consideráveis. Quando uma organização se vê frente a um problema com causas ambíguas e soluções pouco nítidas, uma abordagem problemística⁸ pode render uma solução viável com poucos gastos (Cyert e March, 1963).

Tomar outras organizações como modelo, como denominamos, constitui uma resposta à incerteza. A organização imitada pode não estar consciente de que está sendo imitada ou pode não ter o desejo de ser imitada. Ela simplesmente serve como fonte conveniente de práticas que a organização que a copia pode utilizar. Os modelos podem ser difundidos involuntariamente, indiretamente por meio da transferência ou rotatividade de funcionários, ou explicitamente por organizações como firmas de consultoria ou associações de comércio de indústrias. Até mesmo as inovações podem ser creditadas ao fato de se possuir outras organizações como modelo. Como observou Alchian (1950):

Enquanto certamente há aqueles que inovam conscientemente, há aqueles que, em suas tentativas imperfeitas de imitar os outros, inovam inconscientemente por meio da aquisição involuntária de atributos únicos inesperados ou não procurados, os quais, sob as circunstâncias

correntes, se provam parcialmente responsáveis pelo sucesso. Outros, por sua vez, procurarão copiar as singularidades, e o processo de inovação-imitação prossegue. (ALCHIAN, 1950).

Um dos instantes mais surpreendentes processos de imitação foi o esforço dos responsáveis pela modernização do Japão, ao final do século XIX, em tomar como modelo para suas novas iniciativas governamentais protótipos ocidentais aparentemente bem-sucedidos. Assim, o governo imperial enviou seus oficiais para estudar as cortes de justiça, o exército e a polícia na França, a marinha e o sistema de correios na Grã-Bretanha e os negócios bancários e a educação artística nos Estados Unidos (veja Westney, 1982). As corporações americanas estão agora retribuindo a gentileza por meio da implementação de (suas percepções de) modelos japoneses para lidar com dificuldades com a produtividade e com problemas de pessoal em suas próprias organizações. A rápida proliferação de temas como círculos de qualidade e qualidade de vida no trabalho nas empresas americanas é, ao menos em parte, uma tentativa de tomar como modelo sucessos japoneses e europeus. Esse desenvolvimento também possui um aspecto ritualístico: as empresas adotam essas “inovações” para aumentar sua legitimidade, para demonstrar que estão ao menos tentando melhorar suas condições de trabalho. De maneira mais geral, quanto mais ampla a população de pessoas empregadas ou a quantidade de clientes servidos por uma organização, maior a pressão sentida pela organização para oferecer os programas e serviços oferecidos por outras organizações. Assim, tanto uma força de trabalho experiente quanto uma ampla base de clientes pode impulsionar o isomorfismo mimético.

Boa parte da homogeneidade nas estruturas organizacionais deriva do fato de que, apesar de haver considerável busca de diversidade, há relativamente pouca variação a ser selecionada. As novas organizações tomam como modelo organizações mais antigas, que já existiam na economia, e os administradores procuram ativamente modelos nos quais se basear (Kimberly, 1980). Assim, nas artes podemos encontrar livros sobre a organização de um conselho de artes para a comunidade ou sobre a formação de uma associação das mulheres sinfonistas. Grandes organizações escolhem empresas de consultoria de um grupo relativamente pequeno de grandes empresas de consultoria, as quais, como a Johnny Appleseeds, espalham alguns modelos organizacionais por todo o território. Tais modelos são poderosos porque as mudanças estruturais são observáveis, enquanto

as mudanças em política ou estratégia não são observadas tão facilmente. Sob a orientação de uma importante empresa de consultoria, uma grande estação pública de televisão metropolitana substituiu o *design* funcional por uma estrutura multidivisional. Os executivos da estação estavam céticos quanto à possibilidade de a nova estrutura ser mais eficiente. De fato, alguns serviços se mostraram duplicados entre as divisões. Mas eles estavam convencidos de que o novo *design* traria uma mensagem poderosa às organizações com as quais a estação frequentemente negociava. Essas empresas, tanto no papel de companhias de seguros como no de potenciais parceiros em negócios conjuntos, viam essa reorganização como um sinal de que “a estação não lucrativa e sossegada estaria se tornando mais orientada a negócios” (Powell, a publicar). A história da reforma administrativa nas agências governamentais nos Estados Unidos, conhecidas pela ambigüidade em suas metas, quase constitui um caso didático sobre processos isomórficos, da era do PPPB (sistema de programação do planejamento orçamentário) de McNamara ao orçamento base-zero da administração Carter.

As organizações tendem a tomar como modelo em seu campo outras organizações que elas percebem ser mais legítimas ou bem-sucedidas. A ubiqüidade de determinados tipos de arranjos estruturais pode ser mais provavelmente creditada à universalidade de processos miméticos do que à concreta evidência de que os modelos adotados aumentam a eficiência. John Meyer (1981) afirma que é fácil prever a gestão de uma nova nação emergente sem saber nada sobre a nação em si, já que “nações periféricas são muito mais isomórficas – com relação às formas administrativas e padrões econômicos – do que qualquer teoria do sistema mundial de divisão econômica do trabalho poderia nos levar a crer”.

Pressões normativas

Uma terceira fonte de mudanças organizacionais isomórficas é a normativa, e deriva principalmente da profissionalização. Da mesma forma que Larson (1977) e Collins (1979), interpretamos a profissionalização como a luta coletiva de membros de uma profissão para definir as condições e os métodos de seu trabalho, para controlar a “produção dos produtores” (Larson, 1977, p. 49-52) e para estabelecer uma base cognitiva e legitimação para a autonomia de sua profissão. Como Larson indica, o projeto das categorias profissionais raramente é atingido com completo sucesso. As categorias profissionais precisam se comprometer com clientes de outras categorias profissionais, chefes ou reguladores. O maior crescimento

recente entre as profissões tem sido entre os profissionais das organizações, particularmente gerentes, e os profissionais especializados de grandes organizações. A profissionalização crescente dos trabalhadores, cujos futuros estão inextricavelmente ligados ao destino das organizações que os empregam, fez com que a dicotomia entre comprometimento organizacional e lealdade profissional que caracterizou os profissionais tradicionais nas organizações mais antigas caísse em desuso (se não, em obsolescência) (Hall, 1968). As categorias profissionais estão sujeitas às mesmas pressões coercitivas e miméticas a que estão as organizações. Além disso, enquanto diversos tipos de profissionais dentro de uma organização podem diferir uns dos outros, eles apresentam muita semelhança com seus pares profissionais em outras organizações. Também, em muitos casos, o poder profissional é algo tanto designado pelo Estado quanto criado pelas atividades das categorias profissionais.

Dois aspectos da profissionalização são fontes importantes de isomorfismo. Um deles é o apoio da educação formal e da legitimação em uma base cognitiva produzida por especialistas universitários. O segundo aspecto é o crescimento e a constituição de redes profissionais que perpassam as organizações e por meio das quais novos modelos são rapidamente difundidos. As universidades e as instituições de treinamento profissional constituem importantes centros de desenvolvimento de normas organizacionais entre os gerentes profissionais e seus funcionários. Associações profissionais e de investigação constituem outro veículo para definição e promulgação de regras normativas sobre comportamento organizacional e profissional. Tais mecanismos criam um grupo de indivíduos quase intercambiáveis que ocupam posições semelhantes numa ampla gama de organizações. Esses mecanismos possuem similaridades em termos de orientações e inclinações que podem anular variações em tradições e controle que poderia, caso contrário, moldar o comportamento organizacional (Perrow, 1974).

Outro importante mecanismo estimulador do isomorfismo normativo é a seleção de pessoal. Dentro de diversos campos organizacionais a seleção ocorre por meio da contratação de indivíduos de empresas da mesma indústria, por meio da contratação de pessoal de alta performance de um grupo restrito de instituições de treinamento, por meio da promoção de práticas comuns como a constante contratação para cargos mais altos de pessoas oriundas de áreas financeiras e legais, e por meio de requerimentos de habilidades atreladas a cargos específicos. Diversas linhas de carreiras profissionais são tão cuidadosamente conservadas, tanto nos níveis de entra-

da quanto no decorrer da progressão da carreira, que os indivíduos que alcançam o topo são praticamente indistinguíveis. March e March (1977) descobriram que os indivíduos que alcançaram a posição de superintendente das escolas em Wisconsin eram tão parecidos em termos de experiências anteriores e orientações que os progressos em suas carreiras não poderiam ter sido aleatórios ou imprevisíveis. Hirsch e Whisler (1982) encontram uma falta de variação semelhante entre os membros da cúpula das empresas da *Fortune 500*. Além do mais, os indivíduos em um campo organizacional passam por uma socialização precedente em termos de expectativas comuns com relação a seus comportamentos pessoais, ao estilo de vestimenta adequado, ao vocabulário organizacional (Cicourel, 1970; Williamson, 1975) e aos métodos padronizados de discursar, fazer piadas ou se dirigir aos outros (Ouchi, 1980). Particularmente em indústrias com uma orientação financeira ou de serviços (Collins, 1979, argumenta que a importância das referências é mais forte nessas áreas), a seleção de pessoal se aproxima do que Kanter (1977) se referiu como “reprodução homossexual da gestão”. Na medida em que gerentes e funcionários-chave são escolhidos nas mesmas universidades e selecionados a partir de um grupo comum de atributos, eles tenderão a enxergar os problemas da mesma maneira, a considerar como normativamente sancionados e legitimados os mesmos procedimentos, estruturas e políticas, e tomarão decisões de maneira similar.

Ingessantes em linhas de carreiras profissionais que, de alguma forma, sobrevivem ao processo de seleção – por exemplo, oficiais da marinha judeus, mulheres corretoras de ações ou vendedores de seguros negros – provavelmente estarão sujeitos a uma socialização agressiva no decorrer do trabalho. À medida que, em um certo campo, as organizações diferem e ocorre a socialização primária no trabalho, a socialização poderia reforçar e não desgastar as diferenças entre as organizações. No entanto, quando em certo campo as organizações são similares e a socialização profissional acontece em reuniões de associações do comércio, em programas educacionais no trabalho, em situações organizadas por consultorias, nas redes de empregadores e profissionais formadas a partir de escolas e nas páginas de revistas de comércio, a socialização atua como uma força isomórfica.

A profissionalização da gestão tende a caminhar bastante próximo à estruturação dos campos organizacionais. A troca de informação entre os profissionais contribui para uma hierarquia de *status* comumente reconhecida, de centro e periferia, que se torna uma matriz dos fluxos de informação e movimentos de pessoal entre as

organizações. Essa ordenação de *status* ocorre tanto por meio de canais formais quanto informais. A designação de algumas grandes empresas em uma indústria como agentes-chave de negociação entre empresas e sindicatos pode tornar essas empresas essenciais também com relação a outros assuntos. O reconhecimento governamental de empresas ou organizações-chave por meio de processos como subsídios ou contratos pode dar legitimidade e visibilidade a essas organizações, levando as empresas concorrentes a imitar aspectos de suas estruturas ou procedimentos operacionais na esperança de obterem reconhecimentos semelhantes. As associações profissionais e de comércio constituem outras arenas nas quais as organizações centrais são reconhecidas e para cujos funcionários são oferecidas posições de influência substancial ou cerimonial. Os administradores de organizações de grande visibilidade, por sua vez, podem ter seu valor reforçado por meio da representação em conselhos de outras organizações, pela participação em conselhos de diversas indústrias e interindústrias, e oferecendo conselhos a agências do governo (Useem, 1979). No setor de organizações sem fins lucrativos, onde não existem barreiras legais para conluio, a estruturação pode acontecer de maneira ainda mais rápida. Assim, produtores executivos ou diretores artísticos de famosos teatros encabeçam comitês de associações profissionais ou de comércio, participam de painéis governamentais e de fundações para premiações e reconhecimentos, ou fornecem consultorias como conselheiros administrativos do governo ou de fundações para teatros menores, ou participam do conselho de organizações menores mesmo que suas posições sejam reforçadas e ampliadas pelo reconhecimento que seus teatros recebem de fontes de recursos do governo, de corporações e fundações (DiMaggio, 1982).

Tais organizações centrais servem tanto como modelos ativos quanto como modelos passivos. Suas políticas e estruturas serão imitadas por todos os seus campos. A centralidade dessas organizações será reforçada na medida em que gerentes e funcionários em ascensão procurem posições seguras nessas organizações centrais para promover suas carreiras. Aqueles que aspiram a uma posição gerencial podem até experimentar uma socialização antecipada com relação às normas e costumes da organização à qual pretendem se juntar. Os meandros dessas carreiras podem até envolver movimentações como a de uma posição inicial principiante em organizações centrais para uma posição de gerência média em organizações periféricas. Dentro de um campo organizacional, os fluxos de pessoal são impulsionados pela homogeneização estrutural, como, por exemplo, a existência de tí-

tulos e trilhas de carreiras comuns – como assistente, associado e professor integral – com significados usualmente compartilhados.

É importante notar que se espera que cada um dos processos de isomorfismo institucional aconteça na ausência da evidência de que eles aumentam a eficiência organizacional interna. Na medida em que aumenta a eficácia organizacional, a razão sempre recairá no fato de que as organizações estão sendo recompensadas por serem semelhantes a outras organizações em seus campos. Essa similaridade pode tornar mais fácil para elas envolver-se em transações com outras organizações, atrair pessoas focadas em carreiras, ser reconhecidas como legítimas e respeitadas, e encaixar-se em categorias administrativas que definem elegibilidade para reconhecimentos e contratos públicos e privados. No entanto, nada disso assegura que as organizações que agem dessa maneira farão o que fazem de maneira mais eficiente do que aquelas que não agem dessa maneira.

Pressões por eficiência competitiva também são mitigadas em diversos campos porque o número de organizações é limitado e porque existem fortes barreiras fiscais e legais para a entrada e a saída. Lee (1971, p. 51) afirma que é por isso que os administradores de hospitais estão menos preocupados com a eficiência na utilização de seus recursos e mais com a competição por *status* e a equivalência em termos de prestígio. Fennell (1980) observa que os hospitais constituem sistemas de mercado pobres porque falta aos pacientes o conhecimento necessário a respeito de outras possibilidades em termos de hospitais e preços. Ela argumenta que os médicos e administradores de hospitais são os consumidores atuais. A competição entre os hospitais é baseada em “atrair médicos que, por sua vez, trarão seus pacientes aos hospitais”. Fennell (1980) conclui que:

Os hospitais operam segundo uma norma de legitimação social que geralmente entra em conflito com as considerações de mercado sobre eficiência e racionalidade dos sistemas. Aparentemente os hospitais podem aumentar sua gama de serviços não porque haja uma real necessidade de determinado serviço ou equipamento por parte da população de pacientes, mas porque eles somente serão considerados aceitáveis se puderem oferecer tudo o que oferecem os outros hospitais na área. (FENNELL, 1980, p. 505).

Esses resultados sugerem um padrão geral maior. Os campos organizacionais que incluem uma força de trabalho fortemente profissionalizada serão orientados principal-

mente pela competição por *status*. O prestígio e os recursos organizacionais constituem elementos-chave para atrair os profissionais. Esse processo impulsiona a homogeneização na medida em que as organizações procuram assegurar que podem oferecer os mesmos benefícios e serviços que seus competidores.

PREDITORES DE MUDANÇA ISOMÓRFICA

A partir da nossa discussão sobre os mecanismos que medeiam as mudanças isomórficas, segue-se que deveríamos ser capazes de prever empiricamente os campos organizacionais mais homogêneos em termos de estrutura, processos e comportamento. Enquanto um teste empírico sobre tais previsões está além do escopo deste artigo, o valor fundamental do nosso trabalho estará em sua utilidade em termos de predição. As hipóteses discutidas abaixo não pretendem ser exaustivas com relação ao universo de preditores, mas simplesmente sugerir diversas hipóteses a serem perseguidas utilizando-se dados sobre as características das organizações em certo campo fazendo-se um corte transversal ou, preferencialmente, longitudinal. As hipóteses são implicitamente governadas pelas pressuposições *ceteris paribus*, particularmente com relação ao tamanho, à tecnologia e à centralização de recursos externos.

Preditores no nível organizacional

Existe variabilidade na medida e na taxa em que as organizações em certo campo se transformam a fim de se tornarem mais parecidas com as organizações de seu tipo. Algumas organizações respondem rapidamente a pressões externas. Outras se transformam somente após um longo período de resistência. As duas primeiras hipóteses derivam de nossa discussão sobre isomorfismo coercitivo e restrição.

Hipótese A-1: Quanto maior o grau de dependência de uma organização em relação a outra, mais similar ela se tornará a essa organização em termos de estrutura, ambiente e foco comportamental.

De acordo com Thompson (1967) e Pfeffer e Salancik (1978), essa proposição reconhece a grande habilidade das organizações em resistir a demandas de organizações das quais elas não dependem. Uma posição de dependência leva a uma mudança isomórfica. Pressões coercitivas são construídas em relacionamentos de intercâmbio. Como mostrou Williamson (1979), os intercâmbios são caracterizados por investimentos específicos das transações tan-

to em termos de conhecimento quanto em termos de equipamentos. Uma vez que a organização escolhe determinado fornecedor ou distribuidor para determinados componentes ou serviços, o fornecedor ou distribuidor desenvolverá tanto uma *expertise* para realizar a tarefa como um conhecimento idiossincrático sobre o relacionamento de intercâmbio. A organização começa a confiar no fornecedor ou distribuidor, e os investimentos específicos das transações dão ao fornecedor ou ao distribuidor vantagens consideráveis em qualquer situação de competição subsequente com outros fornecedores ou distribuidores.

Hipótese A-2: Quanto mais centralizado o fornecimento de recursos para a organização A, maior é a possibilidade de a organização A se transformar isomorficamente para se assemelhar às organizações de cujos recursos depende.

Como observa Thompson (1967), as organizações que dependem das mesmas fontes para recursos, pessoas e legitimidade estarão mais sujeitas aos caprichos dos fornecedores de recursos do que aquelas que possuem fontes diversificadas. Nos casos em que as fontes alternativas ou não estão imediatamente disponíveis ou requerem grande esforço de localização, a parte mais forte na transação pode coercitivamente fazer com que a mais frágil venha a adotar suas práticas a fim de acomodar suas próprias necessidades (veja Powell, 1983).

A terceira e a quarta hipóteses derivam da nossa discussão sobre isomorfismo mimético, moldagem e incerteza.

Hipótese A-3: Quanto mais incerto o relacionamento entre meios e fins, maior a probabilidade de a organização moldar-se em outras organizações que considera bem-sucedidas.

O processo de pensamento mimético envolvido na busca de modelos é característico da mudança em organizações cujas tecnologias-chave são fracamente compreendidas (March e Cohen, 1974). Aqui nossa previsão diverge de Meyer e Rowan (1977), que sustentam, como nós, que as organizações que não possuem tecnologias bem definidas importarão regras e práticas institucionalizadas. Meyer e Rowan supõem a existência de um sistema frouxamente acoplado entre práticas externamente legitimadas e comportamento organizacional interno. Do ponto de vista dos ecologistas, organizações frouxamente acopladas possuem maior probabilidade de variar internamente. Em contrapartida, esperamos mudanças internas consideráveis atreladas a práticas mais cerimoniais e, assim, maior homogeneidade e menos variação e

mudança. Uma consistência interna desse tipo constitui importante meio de coordenação interorganizacional. Também aumenta a estabilidade organizacional.

Hipótese A-4: Quanto mais ambíguas as metas de uma organização, maior o grau em que esta se moldará a outras organizações que considera bem-sucedidas.

Há duas razões para isso. Primeiro, organizações com metas ambíguas ou em discussão possuem maior probabilidade de ser altamente dependentes das aparências para se legitimarem. Tais organizações podem achar mais vantajoso satisfazer as expectativas de importantes clientes em relação ao modo como devem ser estruturadas e administradas. Contrariamente à nossa visão, os ecologistas afirmariam que as organizações que imitam outras geralmente não possuem vantagem competitiva. Sustentamos que, na maioria das situações, a confiança em procedimentos estabelecidos e legitimados aumenta a legitimidade organizacional e as características de sobrevivência. Uma segunda razão para a moldagem de comportamento se encontra em situações em que o conflito quanto às metas organizacionais é reprimido em função do interesse na harmonia. Assim, os participantes acham mais fácil imitar outras organizações do que tomar decisões com base em análises sistemáticas de metas já que essas análises poderiam se provar trabalhosas ou desagregadoras.

As hipóteses cinco e seis se baseiam em nossa discussão sobre processos normativos encontrados em organizações profissionais.

Hipótese A-5: Quanto maior a confiança em credenciais acadêmicas para a escolha de pessoal gerencial e funcional, maior o grau em que a organização se tornará mais semelhante a outras em seu campo.

Os candidatos com credenciais acadêmicas já passaram por um processo de socialização em programas universitários, e é mais provável que possuam regras interiorizadas e modelos organizacionais dominantes.

Hipótese A-6: Quanto maior a participação de gestores organizacionais em associações de comércio e profissionais, maior a probabilidade de a organização ser, ou se tornar, semelhante a outras organizações em seu campo.

Essa hipótese é paralela à visão institucional de que, quanto mais elaboradas as redes de relacionamentos entre as organizações e seus membros, maior é a organização coletiva do ambiente (Meyer e Rowan, 1977).

Preditores no nível do campo

As seis hipóteses seguintes descrevem os efeitos esperados de diversas características dos campos organizacionais na parcela de isomorfismo em um determinado campo. Dado que o efeito do isomorfismo institucional é a homogeneização, o melhor indicador de mudanças isomórficas é a redução em variação e diversidade, que pode ser medida por menores desvios padrão nos valores de indicadores selecionados em um grupo de organizações. Os indicadores-chave variariam de acordo com a natureza do campo e os interesses do investigador. Em todos os casos, no entanto, espera-se que medidas no nível do campo afetem as organizações, nesse campo, independentemente da pontuação de cada organização nas medidas de nível organizacional relacionadas.

Hipótese B-1: Quanto mais um campo organizacional depende de uma única fonte (ou muitas fontes, mas similares) de fornecimento de recursos vitais, maior o nível de isomorfismo.

A centralização de recursos dentro de um campo causa diretamente a homogeneização por colocar as organizações sob pressões similares dos fornecedores de recursos, e interage com a incerteza e a ambigüidade das metas, aumentando seu impacto. Essa hipótese é congruente com os argumentos dos ecologistas de que a quantidade de formas organizacionais é determinada pela distribuição de recursos no ambiente e pela forma como esses recursos estão disponíveis.

Hipótese B-2: Quanto mais as organizações em um campo interagem com as agências governamentais, maior o grau de isomorfismo no campo como um todo.

Essa hipótese decorre não somente da hipótese anterior, mas também de dois elementos das transações entre o setor público e o privado: as delimitações em termos de regras e a racionalidade formal, e a ênfase dos atores governamentais em regras institucionais. Além do mais, o governo federal com frequência determina, para um campo inteiro, padrões industriais que devem ser adotados por todas as organizações concorrentes. John Meyer (1979) demonstra de maneira convincente que os aspectos de uma organização afetados pelas transações com o Estado diferem em função de a participação deste se dar de forma única ou fragmentada entre diversas agências públicas.

As hipóteses três e quatro derivam de nossa discussão sobre mudanças isomórficas resultantes de incertezas e do processo de moldagem.

Hipótese B-3: Quanto menor o número de alternativas visíveis de modelos organizacionais em um campo, maior a taxa de isomorfismo nesse campo.

As previsões dessa hipótese são menos específicas do que as das outras, e requerem um refinamento posterior. Mas o nosso argumento é de que para qualquer dimensão relevante de estratégias ou estruturas organizacionais em um campo organizacional haverá um limiar, ou um ponto de inflexão, além do qual a adoção da forma dominante acontecerá com uma velocidade cada vez maior (Granovetter, 1978; Boorman e Levitt, 1979).

Hipótese B-4: Quanto mais incertas são as tecnologias ou ambíguas as metas de um campo, maior a taxa de mudança isomórfica.

De certa maneira contra-intuitivamente, aumentos abruptos na incerteza e na ambigüidade deveriam, após breves períodos de experimentações ideologicamente motivadas, levar a rápidas mudanças isomórficas. Como no caso da hipótese A-4, ambigüidade e incerteza podem ser funções de definições do ambiente e, em qualquer caso, interagir tanto com a centralização de recursos (A-1, A-2, B-1 e B-2) quanto com a profissionalização e a estruturação (A-5, A-6, B-5 e B-6). Além do mais, em campos caracterizados por um alto grau de incerteza, os ingressantes, que poderiam servir como fontes de inovação e variação, procurarão superar a obrigatoriedade de inovação imitando práticas estabelecidas dentro do campo.

As duas hipóteses finais dessa seção derivam da nossa discussão sobre seleção, socialização e estruturação profissional.

Hipótese B-5: Quanto maior o grau de profissionalização de um campo, maior a quantidade de mudanças isomórficas institucionais.

A profissionalização pode ser medida pela universalidade das referências requeridas, pela solidez dos programas de treinamento para graduados ou pela vitalidade de associações profissionais e de comércio.

Hipótese B-6: Quanto maior o grau de estruturação de um campo, maior o grau de isomorfismo.

Campos que possuem centros estáveis e periferias, *status* e ordens amplamente reconhecidas serão mais homogêneos porque a estrutura de difusão de novos modelos e normas é mais rotineira e porque o nível de interação

entre as organizações no campo é maior. Apesar de a estruturação não poder ser facilmente medida, pode ser grosseiramente mapeada com a utilização de medidas conhecidas, como taxas de concentração, estudos sobre entrevistas relacionadas à reputação ou dados sobre as características das redes.

Esta exposição – um tanto quanto esquemática de uma dúzia de hipóteses relacionando a quantidade de isomorfismo em função de atributos específicos das organizações e dos campos organizacionais – não constitui uma agenda completa para uma avaliação empírica da nossa perspectiva. Não discutimos as não-linearidades esperadas e os efeitos máximos nos relacionamentos que apresentamos. Também não abordamos a questão dos indicadores que precisaríamos utilizar para medir a homogeneidade. As organizações em um certo campo podem ser muito distintas em alguns aspectos e, ainda assim, extremamente homogêneas em outros. Apesar de suspeitarmos que, em geral, a taxa em que os desvios padrão de indicadores estruturais ou comportamentais se aproximam de zero variará com a natureza da tecnologia e do ambiente de um campo organizacional, não desenvolveremos essas idéias aqui. O importante desta seção é mostrar que as discussões teóricas são passíveis de testes empíricos e apresentar algumas propostas testáveis que possam guiar futuras análises.

IMPLICAÇÕES PARA A TEORIA SOCIAL

Uma comparação de teorias macrossociais de orientação funcionalista ou marxista com trabalhos teóricos e empíricos no estudo das organizações revela uma conclusão paradoxal. As sociedades (ou as elites) apresentam-se como inteligentes, enquanto as organizações são ignorantes. As sociedades abrangem instituições que se entrosam confortavelmente em função de interesses como eficiência (Clark, 1962), interesses relacionados ao sistema de valor dominante (Parsons, 1951), ou, na versão marxista, interesses capitalistas (Domhoff, 1967; Althusser, 1969). As organizações, ao contrário, ou são anarquias (Cohen *et al.*, 1972), ou federações compostas de partes frouxamente acopladas (Weick, 1976), ou constituem agentes à procura de autonomia (Gouldner, 1954), trabalhando sob formidáveis restrições, como racionalidade limitada (March e Simon, 1958), metas incertas ou contestadas (Sills, 1957) e tecnologias ambíguas (March e Cohen, 1974).

Apesar das descobertas da pesquisa em organizações, a imagem da sociedade como sendo composta de insti-

tuições sólida e racionalmente acopladas persiste por toda a teoria social moderna. A administração racional impulsiona formas não burocráticas, as escolas assumem a estrutura de um ambiente de trabalho, as administrações de hospitais e universidades se assemelham à administração de organizações sem fins lucrativos e a modernização da economia mundial continua ininterruptamente. Os weberianos apontam para a contínua homogeneização das estruturas organizacionais à medida que a racionalidade formal da burocracia se estende aos limites da vida organizacional contemporânea. Os funcionalistas descrevem a adaptação racional das estruturas das empresas, escolas e Estados aos valores e necessidades da sociedade moderna (Chandler, 1977; Parsons, 1977). Os marxistas atribuem as mudanças em tais organizações como agências do bem-estar social (Piven e Cloward, 1971) e escolas (Bowles e Gintis, 1976) da lógica do processo de acumulação.

Achamos difícil esgotar a literatura atual sobre organizações com essas visões macrossociais. Como é possível que os confusos e controversos estudiosos que aparecem nas páginas dos estudos de casos e nas teorias organizacionais se unam para construir o corpo social elaborado e bem integrado que os macroteóricos descrevem?

A resposta convencional a esse paradoxo tem sido que ocorre alguma versão da seleção natural cujos mecanismos de seleção operam para excluir as formas organizacionais que não se adaptam. Como já afirmamos, é difícil combinar esses argumentos com a realidade organizacional. Formas organizacionais menos eficientes persistem. Em alguns contextos, eficiência ou produtividade não podem nem mesmo ser medidas. Nas agências governamentais ou em empresas instáveis, a seleção pode ocorrer com base em razões políticas em vez de econômicas. Em outros contextos, por exemplo, no caso da Metropolitan Opera ou da Bohemian Grove, os patrocinadores estão muito mais preocupados com valores não econômicos como a qualidade estética ou o *status* social do que com a eficiência em si. Até mesmo no setor das empresas com fins lucrativos no qual argumentos competitivos prometeriam produzir “o melhor fruto”, o trabalho de Nelson e Winter (Winter, 1964, 1975; Nelson e Winter, 1982) demonstra que a mão invisível opera no máximo com um leve toque.

Uma segunda abordagem para o paradoxo que identificamos vem dos marxistas e teóricos que afirmam ser as elites-chave que guiam e controlam o sistema social por meio do comando de posições cruciais em grandes organizações (por exemplo, as instituições financeiras que dominam o capitalismo monopolista). Nesse sentido,

enquanto os atores organizacionais prosseguem, de maneira geral, despreocupadamente por meio de confusos procedimentos operacionais padronizados, em momentos cruciais as elites capitalistas assumem suas posições intervindo em decisões que direcionam o curso de uma instituição nos anos que seguem (Katz, 1975).

Apesar de certas evidências sugerirem que isso de fato é o que às vezes acontece – a explicação de Barnouw sobre os dias iniciais dos programas de rádio ou o trabalho de Weinstein (1968) sobre os Progressistas são bons exemplos –, outros historiadores têm sido menos bem-sucedidos em suas buscas de elites conscientes de suas posições. Em tais casos, como no desenvolvimento dos programas do New Deal (Hawley, 1966) ou no caso da expansão do conflito vietnamita (Halperin, 1974), a classe capitalista parece ter atuado de maneira confusa e desunida.

Além do mais, sem um monitoramento constante, indivíduos que perseguem interesses organizacionais paroquiais ou de subunidades podem desfazer o trabalho realizado até mesmo pelas elites mais prescientes. Perrow (1976, p. 21) observa que, apesar do poder de sanção e dos recursos superiores, as elites organizacionais são freqüentemente incapazes de maximizar suas preferências porque “a complexidade das organizações modernas dificulta o controle”. Ademais, as organizações se tornaram cada vez mais veículos para numerosas “gratificações, necessidades e preferências, de maneira que diversos grupos, de dentro e de fora da organização, procuram usá-la para fins que restringem o retorno a seus proprietários”.

Não rejeitamos imediatamente nem os argumentos da seleção natural nem os da elite controladora. As elites exercem uma influência considerável sobre a vida moderna, e as organizações atípicas ou ineficientes algumas vezes de fato se extinguem. Mas afirmamos que nenhum desses processos é suficiente para explicar o quanto as organizações se tornaram estruturalmente mais similares. Demonstramos que a teoria do isomorfismo institucional poderia ajudar a explicar as observações de que as organizações estão se tornando mais homogêneas e de que as elites freqüentemente assumem suas posições permitindo, ao mesmo tempo, compreender a irracionalidade, a frustração sobre o poder e a falta de inovação, tão comuns na vida organizacional. Além do mais, nossa abordagem é mais consoante com a literatura etnográfica e teórica sobre o modo como as organizações funcionam do que a teoria funcionalista ou a teoria das elites sobre mudança organizacional.

Um foco em isomorfismo institucional também pode acrescentar uma perspectiva necessária na luta política

por poder e pela sobrevivência organizacional que falta na ecologia populacional. A abordagem da institucionalização relacionada com John Meyer e seus estudantes indica a importância de mitos e cerimônias, mas não questiona como esses modelos surgem e a quais interesses eles inicialmente servem. Uma atenção explícita à origem dos modelos legitimados e à definição e elaboração de campos organizacionais deveria responder a essa questão. O exame da difusão de estratégias e estruturas organizacionais similares deveria constituir um meio produtivo para avaliar a influência dos interesses das elites. Uma consideração de processos isomórficos também nos leva a uma visão bifocal de poder, e sua aplicação na política moderna. Na medida em que a mudança organizacional é algo não planejado e continua sendo fortemente apoiada por grupos que desejam influenciá-la, nossa atenção deveria ser direcionada a duas formas de poder. A primeira, como apontaram alguns anos atrás March e Simon (1958) e Simon (1957), é o poder de estabelecer premissas, definir normas e padrões que moldam e canalizam comportamentos. A segunda, o ponto de intervenção crítica (Domhoff, 1979) em que as elites definem modelos apropriados de estrutura e política organizacional que permanecem inquestionados nos anos que se seguem (veja Katz, 1975). Tal visão está de acordo com alguns dos melhores e mais recentes trabalhos sobre poder (veja Lukes, 1974). Pesquisas sobre a estruturação de campos organizacionais e sobre processos isomórficos podem ajudar a fornecer uma visão mais empírica.

Por fim, uma teoria sobre o isomorfismo organizacional mais desenvolvida pode apresentar importantes implicações para a política social naqueles campos em que o Estado trabalha por meio de organizações privadas. Na medida em que o pluralismo é um valor de orientação nas deliberações políticas públicas, precisamos descobrir novas formas de coordenação intersetorial que impulsionem a diversificação em vez da homogeneização precipitada. Uma compreensão da forma como os campos organizacionais se tornam mais homogêneos evitaria que os executores e analistas de políticas confundissem o desaparecimento de uma forma organizacional com o seu real fracasso. Os esforços atuais para o encorajamento da diversidade tendem a ser conduzidos em um vazio organizacional. Os executores de políticas preocupados com o pluralismo deveriam considerar o impacto de seus programas na estrutura dos campos organizacionais como um todo e não apenas nos programas de organizações individuais.

Acreditamos que há muito a ser ganho atendendo tanto à similaridade quanto à variação entre as organizações e,

em particular, à mudança no grau de homogeneidade ou variação ao longo do tempo. Nossa abordagem pretende investigar tanto a mudança incremental quanto a seleção. Levamos seriamente em consideração as observações dos teóricos organizacionais sobre o papel da mudança, da ambigüidade e da restrição, e mostramos as implicações dessas características organizacionais para a estrutura social como um todo. Os focos e as forças motivadoras da burocratização – e, mais amplamente, da homogeneização em geral – se transformaram, como demonstramos, desde os tempos de Weber. Mas a importância de compreender as tendências para as quais ele chamou a atenção nunca esteve tão imediata.

NOTAS

Uma versão preliminar deste artigo foi apresentada por Powell no encontro da American Sociological Association, em agosto de 1981, em Toronto. Beneficiamo-nos consideravelmente dos comentários dos seguintes autores sobre as versões iniciais deste artigo: Dan Chambliss, Randall Collins, Lewis Coser, Rebecca Friedkin, Connie Gersick, Albert Hunter, Rosabeth Moss Kanter, Charles E. Lindblom, John Meyer, David Morgan, Susan Olzak, Charles Perrow, Richard Peterson, Arthur Stichcombe, Blair Wheaton e dois revisores anônimos da ASR. Os nomes dos autores estão listados em ordem alfabética por questões de conveniência. Esse foi um esforço inteiramente colaborativo.

¹ Por “conectividade” entende-se a existência de transações que vinculam as organizações umas às outras. Tais transações podem incluir relacionamentos contratuais formais, participação de pessoal em empresas comuns como associações profissionais, sindicatos ou conselho de diretores, ou vínculos informais no nível organizacional como o fluxo de pessoas. Um grupo de organizações fortemente conectadas umas às outras e fracamente conectadas a outras organizações constituem um “clique”. Por “equivalência estrutural” nos referimos à similaridade em termos de posição em uma estrutura de rede. Por exemplo, duas organizações são estruturalmente equivalentes se possuem vínculos do mesmo tipo com os mesmos grupos de outras organizações, mesmo que não estejam conectadas entre si. Nesse caso, a estrutura-chave é a “função” ou o “bloco”.

² Por mudança organizacional nos referimos a mudanças na estrutura formal, na cultura organizacional, nas metas, programas ou missões. A mudança organizacional varia com relação a sua prontidão a condições técnicas. Neste artigo, estamos mais interessados em processos que afetam as organizações em um determinado campo. Na maioria dos casos, essas organizações utilizam bases técnicas similares. Assim, não tentaremos privilegiar a importância relativa das mudanças organizacionais tecnicamente funcionais versus outras formas de mudança organizacional. Apesar de citarmos diversos exemplos de mudanças organizacionais à medida que avançamos, nosso propósito aqui é identificar uma classe frequente de processos organizacionais relevantes a uma ampla gama de problemas importantes, em vez de identificar deterministicamente as causas de arranjos organizacionais específicos.

³ Knoke (1982, p. 1337), em uma análise de eventos históricos sobre a propagação da reforma municipal, refuta as explicações convencionais de confronto cultural ou propagação hierárquica e encontra suporte modesto

para a teoria da modernização. Sua maior descoberta foi que as diferenças regionais na adoção da reforma municipal advêm não de diferenças de composição social, “mas por algum tipo de imitação ou efeito contagioso representado pelo nível das cidades regionais vizinhas que adotam previamente a reforma governamental”.

⁴ Uma ampla gama de fatores – comprometimentos interorganizacionais, patrocínio da elite e apoio governamental na forma de contratos abertos, subsídios, barreiras tarifárias e cotas de importação, ou leis fiscais favoráveis – reduz as pressões para a seleção até mesmo em campos organizacionais competitivos. Um mercado protegido estável ou em expansão também pode mitigar as forças de seleção.

⁵ Diferentemente de Hannan e Freeman, enfatizamos a adaptação, mas não sugerimos que as ações dos gestores sejam necessariamente estratégicas em sentido amplo. De fato, duas das três formas de isomorfismo descritas – o mimético e o normativo – envolvem comportamentos gerenciais no nível de pressuposições tidas como certas, em vez de escolhas estratégicas conscientes. Em geral, questionamos a utilidade de argumentos sobre as motivações dos atores que sugerem uma polaridade entre o racional e o não-racional. Um comportamento orientado para uma meta pode ser reflexivo ou pré-racional no sentido de que reflete predisposições, roteiros, esquemas ou classificações profundamente enraizados. E um comportamento orientado para uma meta pode ser reforçado sem contribuir para a realização dessa meta. Enquanto a mudança isomórfica pode ser freqüentemente mediada pelo desejo dos gestores de aumentar a eficácia de suas organizações, estamos mais preocupados com o menu de opções possíveis que os gestores consideram do que com os seus motivos para escolher determinadas alternativas. Em outras palavras, admitimos livremente que a compreensão dos atores sobre seus próprios comportamentos seja interpretável em termos racionais. A teoria do isomorfismo aborda não o estado psicológico dos atores, mas os determinantes estruturais da gama de escolhas que os atores percebem como racionais ou prudentes.

⁶ Carroll e Delacroix (1982) claramente reconhecem isso e incluem a legitimidade política e institucional como um recurso importante. Aldrich (1979) demonstrou que a perspectiva populacional deve se preocupar com tendências e mudanças históricas em instituições legais e políticas.

⁷ Esse ponto foi sugerido por John Meyer.

⁸ Nota da Redação: tradução livre da expressão “*problemistic search*”. Esse termo é originado do trabalho de Cyert e March (1963, p. 79) e significa o processo de procura ou pesquisa estimulado por um problema específico, direcionado a encontrar a solução desse problema.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALCHIAN, A. Uncertainty, evolution, and economic theory. *Journal of Political Economy*. v. 58, p. 211-221, 1950.

ALDRICH, H. *Organizations and Environments*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1979.

ALTHUSSER, L. *For Marx*. London: Allan Lane, 1969.

BARNOUW, E. *A History of Broadcasting in the United States*. 3 v. New York: Oxford University Press, 1966-68.

BOORMAN, S. A.; LEVITT, P. R. The cascade principle for general disequilibrium dynamics. Cambridge/New Haven: *Harvard-Yale Preprints in Mathematical Sociology*, n. 15, 1979.

BOWLES, S.; GINTIS, H. *Schooling in Capitalist America*. New York: Basic Books, 1976.

CARROLL, G.; DELACROIX, J. Organizational mortality in the newspaper industries of Argentina and Ireland: an ecological approach. *Administrative Science Quarterly*, v. 27, n. 2, p. 169-198, 1982.

CHANDLER, A. D. *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*. Cambridge: Harvard University Press, 1977.

CHILD, J.; KIESER, A. Development of organizations over time. In: NYSTROM, P. C.; STARBUCK, W. H. (Eds.). *Handbook of Organizational Design*. New York: Oxford University Press, 1981. p. 28-64.

CICOUREL, A. The acquisition of social structure: toward a developmental sociology of language. In: DOUGLAS, J. D. (Ed.). *Understanding Everyday Life*. Chicago: Aldine, 1970. p. 136-168.

CLARK, B. R. *Educating the Expert Society*. San Francisco: Chandler, 1962.

COHEN, M. D.; MARCH, J. G.; OLSEN, J. P. A garbage can model of organizational choice. *Administrative Science Quarterly*, v. 17, n. 1, p. 1-25, 1972.

COLLINS, R. *The Credential Society*. New York: Academic Press, 1979.

COSER, L.; KADUSHIN, C.; POWELL, W. W. *Books: The Culture and Commerce of Book Publishing*. New York: Basic Books, 1982.

CYERT, R. M.; MARCH, J. G. *A Behavioral Theory of the Firm*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1963.

DIMAGGIO, P. Cultural entrepreneurship in nineteenth century Boston. Part 1: The creation of an organizational base for high culture in America. *Media, Culture and Society*, v. 4, p. 33-50, 1981.

DIMAGGIO, P. The structure of organizational fields: an analytical approach and policy implications. In: SUNY-Albany Conference on Organizational Theory and Public Policy, 1982.

DOMHOFF, J. W. *Who Rules America?* Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1967.

DOMHOFF, J. W. *The Powers That Be: Processes of Ruling Class Domination in America*. New York: Random House, 1979.

FENNELL, M. L. The effects of environmental characteristics on the structure of hospital clusters. *Administrative Science Quarterly*, v. 25, n. 3, p. 484-510, 1980.

FREEMAN, J. H. Organizational life cycles and natural selection processes. In: STAW, B.; CUMMINGS, L. (Eds.). *Research in Organizational Behavior*. v. 4. Greenwich, CT: JAI Press, 1982. p. 1-32.

GIDDENS, A. *Central Problems in Social Theory: Action, Structure, and Contradiction in Social Analysis*. Berkeley: University of California Press, 1979.

- GOULDNER, A. W. *Patterns of Industrial Bureaucracy*. Glencoe, IL: Free Press, 1954.
- GRANOVETTER, M. Threshold models of collective behavior. *American Journal of Sociology*, v. 83, n. 6, p. 1420-1443, 1978.
- HALL, R. Professionalization and bureaucratization. *American Sociological Review*, v. 33, n. 1, p. 92-104, 1968.
- HALPERIN, M. H. *Bureaucratic Politics and Foreign Policy*. Washington, DC: The Brookings Institution, 1974.
- HANNAN, M. T.; FREEMAN, J. H. The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology*, v. 82, n. 5, p. 929-64, 1977.
- HAWLEY, A. Human ecology. In: SILLS, D. L. (Ed.). *International Encyclopedia of the Social Sciences*. New York: Macmillan, 1968. p. 328-337.
- HAWLEY, E. W. *The New Deal and the Problem of Monopoly: A Study in Economic Ambivalence*. Princeton: Princeton University Press, 1966.
- HIRSCH, P.; WHISLER, T. The view from the boardroom. In: ACADEMY OF MANAGEMENT MEETINGS, New York, NY, 1982.
- KANTER, R. M. *Commitment and Community*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1972.
- KANTER, R. M. *Men and Women of the Corporation*. New York: Basic Books, 1977.
- KATZ, M. B. *Class, Bureaucracy, and Schools: The Illusion of Educational Change in America*. New York: Praeger, 1975.
- KIMBERLY, J. Initiation, innovation and institutionalization in the creation process. In: KIMBERLY, J.; MILES, R. B. (Eds.). *The Organizational Life Cycle*. San Francisco: Jossey-Bass, 1980. p. 18-43.
- KNOKE, D. The spread of municipal reform: temporal, spatial, and social dynamics. *American Journal of Sociology*, v. 87, n. 6, p. 1314-1339, 1982.
- LARSON, M. S. *The Rise of Professionalism: A Sociological Analysis*. Berkeley: University of California Press, 1977.
- LAUMANN, E. O.; GALASKIEWICZ, J.; MARSDEN, P. Community structure as interorganizational linkage. *Annual Review of Sociology*, v. 4, p. 455-484, 1978.
- LEE, M. L. A conspicuous production theory of hospital behavior. *Southern Economic Journal*, v. 38, p. 48-58, 1971.
- LUKES, S. *Power: A Radical View*. London: Macmillan, 1974.
- MARCH, J. G.; COHEN, M. *Leadership and Ambiguity: The American College President*. New York: McGraw-Hill, 1974.
- MARCH, J. C.; MARCH, J. G. Almost random careers: the Wisconsin school superintendency, 1940-72. *Administrative Science Quarterly*, v. 22, n. 3, p. 378-409, 1977.
- MARCH, J. G.; OLSEN, J. P. *Ambiguity and Choice in Organizations*. Bergen, Norway: Universitetsforlaget, 1976.
- MARCH, J. G.; SIMON, H. A. *Organizations*. New York: Wiley, 1958.
- MEYER, J. W. 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 n. 79-B20, 1979.
- MEYER, J. W. Anotações sobre a sessão The Present Crisis and the Decline in World Hegemony. In: ASA, Toronto, Canada, 1981.
- MEYER, J. W.; HANNAN, M. National Development and the World System: Educational, Economic, and Political Change. Chicago: University of Chicago Press, 1979.
- MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, v. 83, n. 2, p. 340-363, 1977.
- MEYER, J. W.; SCOTT, W. R.; DEAL, T. C. Institutional and technical sources of organizational structure explaining the structure of educational organizations. In: STEIN, H. (Ed.). *Organizations and the Human Services: Cross-Disciplinary Reflections*. Philadelphia, PA: Temple University Press, 1981.
- MEYER, M. Persistence and change in bureaucratic structures. In: ANNUAL MEETING OF THE AMERICAN SOCIOLOGICAL ASSOCIATION, Toronto, Canada, 1981.
- MILOFSKY, C. Structure and process in community self-help organizations. New Haven: Yale Program on Non-Profit Organizations, n. 17, 1981.
- NELSON, R. R.; WINTER, S. *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge: Harvard University Press, 1982.
- OUCHI, W. G. Markets, bureaucracies, and clans. *Administrative Science Quarterly*, v. 25, n. 1, p. 129-41, 1980.
- PARSONS, T. *The Social System*. Glencoe, IL: Free Press, 1951.
- PARSONS, T. *The Evolution of Societies*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1977.
- PERROW, C. Is business really changing? *Organizational Dynamics* 2, Summer, p. 31-44, 1974.
- PERROW, C. Control in organizations. In: AMERICAN SOCIOLOGICAL ASSOCIATION ANNUAL MEETINGS, New York, NY, 1976.
- PFEFFER, J.; SALANCIK, G. *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York: Harper & Row, 1978.
- PIVEN, F. F.; CLOWARD, R. A. *Regulating the Poor: The Functions of Public Welfare*. New York: Pantheon, 1971.
- POWELL, W. W. New solutions to perennial problems of bookselling: whither the local bookstore? Daedalus: Winter, 1983.
- POWELL, W. W. The political economy of public television. New Haven: Program on Non-Profiting Organizations. (a publicar).
- RITTI, R. R.; GOLDNER, F. H. Professional pluralism in an industrial organization. *Management Science*, v. 16, p. 233-46, 1979.
- ROTHMAN, M. The evolution of forms of legal education. Department of Sociology, Yale University, New Haven, CT, 1980. *mimeo*.

- ROTHSCHILD-WHITT, J. The collectivist organization: an alternative to rational bureaucratic models. *American Sociological Review*, v. 44, n. 4, p. 509-27, 1979.
- SCHELLING, T. *Micromotives and Macrobehavior*. New York: W. W. Norton, 1978.
- SEDLAK, M. W. Youth policy and young women, 1950-1972: the impact of private-sector programs for pregnant and wayward girls on public policy. In: NATIONAL INSTITUTE FOR EDUCATION YOUTH POLICY RESEARCH CONFERENCE, Washington, DC, 1981.
- SELZNICK, P. *Leadership in Administration*. New York: Harper & Row, 1957.
- SILLS, D. L. *The Volunteers: Means and Ends in a National Organization*. Glencoe, IL: Free Press, 1957.
- SIMON, H. A. *Administrative Behavior*. New York: Free Press, 1957.
- STARR, P. Medical care and the boundaries of capitalist organization. Program on Non-Profit Organizations, Yale University, New Haven, CT, 1980. *mimeo*.
- SWIDLER, A. *Organization Without Authority: Dilemmas of Social Control of Free Schools*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1979.
- THOMPSON, J. *Organizations in Action*. New York: McGraw-Hill, 1967.
- TYACK, D. *The One Best System: A History of American Urban Education*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1974.
- USEEM, M. The social organization of the American business elite and participation of corporation directors in the governance of American institutions. *American Sociological Review*, v. 44, n. 4, p. 553-572, 1979.
- WEBER, M. *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism*. New York: Scribner, 1952.
- WEBER, M. *Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology*. New York: Bedminster, 1968.
- WEICK, K. Educational organizations as loosely coupled systems. *Administrative Science Quarterly*, v. 21, n. 1, p. 1-19, 1976.
- WEINSTEIN, J. *The Corporate Ideal in the Liberal State, 1900-1918*. Boston, MA: Beacon Press, 1968.
- WESTNEY, D. E. The Emolition of Western Organization in Meiji Japan. *Journal of Japanese Studies*, v. 8, n. 2, p. 307-342, 1982.
- WHITE, H. C.; BOORMAN, S. A.; BREIGER, R. L. Social structure from multiple networks. I. Blockmodels of roles and positions. *American Journal of Sociology*, v. 81, n. 4, p. 730-80, 1976.
- WILLAMSON, O. E. *Markets and Hierarchies, Analysis and Antitrust Implications: A Study of the Economics of Internal Organization*. New York: Free Press, 1975.
- WILLAMSON, O. E. Transaction-cost economics: the governance of contractual relations. *Journal of Law and Economics*, v. 22, p. 233-61, 1979.
- WINTER, S. G. Economic "natural selection" and the theory of the firm. *Yale Economic Essays*, v. 4, p. 224-272, 1964.
- WINTER, S. G. Optimization and evolution in the theory of the firm. In: DAY, R. H.; GRAVES, T. (Eds.). *Adaptive Economic Models*. New York: Academic, 1975. p. 73-118.
- WOODWARD, J. *Industrial Organization, Theory and Practice*. London: Oxford University Press, 1965.
- ZUCKER, L. G.; TOLBERT, P. S. Institutional sources of change in the formal structure of organizations: the diffusion of civil service reform, 1880-1935. In: AMERICAN SOCIOLOGICAL ASSOCIATION ANNUAL MEETING, Toronto, Canada, 1981.

Artigo originalmente publicado sob o título "The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields", de Paul J. DiMaggio e Walter W. Powell, na *American Sociological Review*, v. 48, n. 2, p. 147-160, 1983. Publicado com autorização da American Sociological Association. © American Sociological Association. www.asanet.org

Artigo convidado. Aprovado em 03.02.2005.

Paul J. DiMaggio

Professor de sociologia da Princeton University.

Interesses de pesquisa nas áreas de análise organizacional, sociologia da cultura, estratificação social, sociologia econômica, análise de redes sociais, sociologia da arte e da literatura, e organizações sem fins lucrativos.

E-mail: dimaggio@princeton.edu

Endereço: Department of Sociology, 2-N-2 Green Hall, Princeton University, Princeton – NJ – USA, 08544.

Walter W. Powell

Professor de educação, comportamento organizacional, sociologia e comunicação da Stanford University.

Interesses de pesquisa nas áreas de teoria das organizações, sociologia econômica, redes sociais e interorganizacionais.

E-mail: woodyp@stanford.edu

Endereço: 509 Ceras Bld., Stanford University, Stanford – CA – USA, 94305-3084.