

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ESTRATÉGIA E ORGANIZAÇÕES

RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS E ESTRUTURAS

INSTITUCIONAIS:

um estudo no Espaço Social de Videira

Curitiba, 2003

CLAUDIA COSER

**RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS E ESTRUTURAS
INSTITUCIONAIS:
um estudo no Espaço Social de Videira**

**Projeto de dissertação apresentado como
requisito para obtenção do grau de mestre.
Curso de Mestrado em Administração do
Setor de Ciências Sociais Aplicadas da
Universidade Federal do Paraná**

Orientador: Prof. Dr. Clóvis L. Machado-da-Silva

Curitiba, 2003

Dedico o resultado do meu esforço ao pai Augustinho, à mãe Luiza e aos irmãos Cristina, Karize e Camilo pela desmedida capacidade de amor, carinho e compreensão.

AGRADECIMENTOS

Essa é uma das poucas páginas em que nos é permitido expressar-se com o coração, uma oportunidade para manifestar em poucas palavras o quanto somos gratos. Antes de tudo agradeço a Deus por tudo o que acredito ter recebido Dele. Sou também eternamente grata ao amor inigualável que recebi dos meus pais Augustinho e Luiza. À irmã Cristina, pela ajuda constante, à Karize, pela grandeza, e ao irmão Camilo, pelo que é.

Impossível esquecer de algumas pessoas que encontrei na trajetória do mestrado. Aos colegas do mestrado que permitiram a mim e a si mesmos a abertura para a troca. Agradeço à Márcia por ter sido uma verdadeira anfitriã. Ao Gustavo, ex-vizinho e amigo. À Anne, pela possibilidade da pluralidade e amizade.

Agradeço aos que me acolheram em Curitiba com respeito e carinho: Mariza, Robson, Gilmar, Andrea e Eduardo. Também agradeço ao Ernani, pela experiência.

A minha gratidão também se estende ao Silvano, pela convivência e respeito. Ao o Edison, pelo carinho e proximidade de ideais.

Aos professores da Universidade Federal do Paraná, em especial, aos professores: Sérgio Bulgacov, pela exposição do diverso; Mirian Palmeira, pelo respeito a individualidade; Maurício Serva, pela responsabilidade; Pedro Steiner, pela incansável predisposição; Romeu R. Telma, pela seriedade; Acyr Seleme, pelo aprendizado com humor e ao professor José Henrique de Faria, por aprender a reconhecer e conviver com as contradições.

Agradeço também ao professor Reed Nelson, da Universidade de Illinois, pelas horas de aprendizado, simplicidade e compreensão, pela predisposição para ensinar desprovida de arrogância.

Finalmente, ao professor Clóvis L. Machado-da-Silva, pela confiança, compreensão e sabedoria. Pela sólida participação na construção do saber às custas da seriedade e responsabilidade.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	10
LISTA DE GRÁFICOS DE RELAÇÕES.....	11
LISTA DE MATRIZES DE RELAÇÕES.....	12
LISTA DE QUADROS	13
LISTA DE TABELAS.....	14
RESUMO.....	15
ABSTRACT	16
1. INTRODUÇÃO.....	18
1.1. FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	20
1.2. Definição dos objetivos de pesquisa.....	21
1.3. Justificativas prática e teórica.....	22
1.4. Estrutura da dissertação	23
2. BASE TEÓRICO-EMPÍRICA	25
2.1. ABORDAGEM INSTITUCIONAL.....	25
2.1.1. Pilares das instituições.....	28
2.1.1.1. Pilar Regulativo	29
2.1.1.2. Pilar Normativo	33
2.1.1.3. Pilar Cognitivo.....	34
2.1.2. Veículos dos elementos institucionais.....	35
2.1.3. Sistemas de significados e padrões de comportamento.....	36
2.1.4. Elementos simbólicos: regulamentos representacionais, constitutivos e normativos.....	37
2.1.5. Processos regulatórios	38
2.1.6. Pressões ambientais institucionais.....	38
2.1.7. Racionalização.....	46
2.2. CAMPOS ORGANIZACIONAIS.....	48

2.3. ESPAÇO SOCIAL	51
2.4. COOPERAÇÃO	55
2.5. CONFLITO	57
2.6. RELAÇÕES DE PODER	61
2.6.1. Relações de poder e discurso	64
2.6.2. Relações de poder e estruturas institucionais	68
2.7. COOPERAÇÃO	70
2.8. RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS.....	72
2.8.1 Centralidade.....	78
2.8.2. Nível de interdependência	79
2.8.3. Hierarquia	80
2.8.4. Densidade	80
2.8.5. Intensidade.....	81
2.8.6. Frequência	81
2.8.7. Multiplicidade.....	81
2.9. ANÁLISE DE REDES	81
3. METODOLOGIA	86
3.1. ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA.....	86
3.1.1. Perguntas de pesquisa.....	86
3.1.2. Apresentação das variáveis.....	87
3.1.3. Definição constitutiva e operacional das variáveis	87
3.1.4. Definição de outros termos relevantes	94
3.2. DELIMITAÇÃO E “ <i>DESIGN</i> ” DA PESQUISA	95
3.2.1. População e amostragem	95
3.2.2. Delineamento da pesquisa	97
3.2.3. Dados: fonte, coleta e tratamento	98
3.2.4. Facilidades e dificuldades na coleta dos dados	101

3.2.5. Limitações da pesquisa.....	102
4. ANÁLISE DOS DADOS – PARTE I.....	103
4.1. SOBRE O CONTEXTO.....	103
4.1.2. Sobre o nível local e regional de análise	104
4.1.3. Sobre a referência regional.....	108
4.2. ESTRUTURAS INSTITUCIONAIS.....	110
4.2.1. Demarcação do campo organizacional.....	116
4.2.2. Estruturas institucionais e isomorfismos	118
4.2.3. Estruturas regulativas e isomorfismo coercitivo	119
4.2.4. Estruturas normativas e isomorfismo normativo.....	129
4.2.5. Estruturas cognitivas e isomorfismo mimético	146
4.3. PADRÕES DE RELACIONAMENTO ENTRE O SETOR PÚBLICO E A ORGANIZAÇÃO FOCAL.....	161
4.4. COMPETIÇÃO	173
4.5. CONFLITO	179
4.6. RELAÇÕES DE PODER	185
4.7. COOPERAÇÃO	198
5. ANÁLISE DOS DADOS - PARTE II.....	205
5.1. ESTRUTURA DAS RELAÇÕES DO CAMPO ORGANIZACIONAL.....	205
5.1.1. Tamanho da rede	206
5.1.2. Densidade da rede.....	209
5.1.3. Centro/ intermediário/ periferia.....	215
5.1.4. Frequência e intensidade das relações.....	226
5.1.5. Intensidade das relações	233
5.1.6. Razão predominante das relações.....	237
5.1.7. Base predominante dos relacionamentos.....	241
5.1.8. Atividades realizadas em conjunto.....	244

5.2. CONFIGURAÇÕES DAS RELAÇÕES NO CAMPO ORGANIZACIONAL.....	251
5.3. A CENTRALIDADE DA REDE E AS ESTRUTURAS INSTITUCIONAIS.....	256
5.4. EQUIVALÊNCIA ESTRUTURAL E ISOMORFISMOS: POR UM ELO.....	260
6. CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES.....	276
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	290
ANEXO 1 - ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA.....	305
Anexo 2 - DESCRIÇÃO DA ORGANIZAÇÃO E DO ENTREVISTADO.....	309
ANEXO 3 - CODIFICAÇÃO DOS ATORES ORGANIZACIONAIS.....	310
ANEXO 4 - QUESTIONÁRIO.....	311
ANEXO 5 - GRÁFICOS DAS RELAÇÕES.....	325
ANEXO 6 - DIAGRAMAS DAS RELAÇÕES.....	335
ANEXO 7 - DADOS SECUNDÁRIOS.....	339

LISTA DE DIAGRAMAS

Diagrama 1 - Diagrama do campo com cliques de 3 atores	335
Diagrama 2 - Diagrama do campo com cliques de 15 atores	336
Diagrama 3 - Diagrama do campo com cliques de 19 atores	337
Diagrama 4 - Diagrama do campo com cliques de 20 atores	338

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Ciclo das mudanças nas práticas institucionais	55
Figura 2 - Modelo de estruturação.....	63
Figura 3 - Sistema interorganizacional.....	77
Figura 4 - Estrutura do estudo	87

LISTA DE GRÁFICOS DE RELAÇÕES

Gráfico de Relações 1 - Rede de relações de todo o campo organizacional	325
Gráfico de Relações 2 - Relações entre atores do centro	326
Gráfico de Relações 3 - Relações entre atores do grupo intermediário.....	327
Gráfico de Relações 4 - Relações entre atores do grupo periférico.....	328
Gráfico de Relações 5 - Relações para atividades em conjunto (pressão política)	329
Gráfico de Relações 6 - Relações para atividades em conjunto (troca de informações)..	330
Gráfico de Relações 7 - Relações para atividades em conjunto (redução de custos).....	331
Gráfico de Relações 8 - Relações para atividades em conjunto (atividades sociais)	332
Gráfico de Relações 9 - Relações para atividades em conjunto (Ent. Novos Mercados)..	333
Gráfico de Relações 10 - Grupo dos 29.....	334

LISTA DE MATRIZES DE RELAÇÕES

Matriz 1 - Relações entre as organizações do campo organizacional	207
Matriz 2 - Importância do relacionamento	211
Matriz 3 - Centro/ periferia.....	212
Matriz 4 - Relações entre os atores do centro.....	213
Matriz 5 - Relações entre os atores da periferia	214
Matriz 6 - Permutação	215
Matriz 7 - Importância das relações entre os atores do centro	216
Matriz 8 - <i>Geodesic distances</i>	217
Matriz 9 - Base predominante dos relacionamentos do centro.....	217
Matriz 10 - Importância do relacionamento no grupo intermediário	219
Matriz 11 - Centro/ periferia no grupo intermediário.....	219
Matriz 12 - Distância entre atores do grupo intermediário.....	220
Matriz 13 - Relações na periferia	222
Matriz 14 - <i>Geodesic distances</i>	223
Matriz 15 - Frequência dos relacionamentos.....	227
Matriz 16 - Base de comprometimento entre os atores o campo organizacional.....	233
Matriz 17 - Razão predominante das relações.....	238
Matriz 18 - Base predominante dos relacionamentos (permutada).....	242
Matriz 19 - Densidade dos blocos do campo organizacional	243
Matriz 20 - Atividade conjunta - pressão política	245
Matriz 21 - Atividade conjunta - troca informações.....	246
Matriz 22 - Atividade conjunta - redução de custos.....	248
Matriz 23 - Atividade conjunta - atividades sociais	249
Matriz 24 - Atividade conjunta - entrada em novos mercados.....	250
Matriz 25 - <i>Actor-by-actor clique co-membership matrix</i>	263
Matriz 26 - <i>Hierarchical clustering of equivalence matrix</i>	266
Matriz 27 - <i>Clique-by-clique co-membership matrix</i>	267
Matriz 28 - <i>Hierarchical clustering of equivalence matrix</i>	268
Matriz 29 - <i>Cliques</i> com 20 atores	268
Matriz 30 - <i>Hierarchical clustering of equivalence matrix</i>	269
Matriz 31 - <i>Factions</i> - dois grupos	271
Matriz 32 - <i>Factions</i> - três grupos	271
Matriz 33 - <i>Freeman-Granovetter groups</i>	273
Matriz 34 - <i>Freeman-Granovetter groups</i>	274

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Pilares institucionais.....	29
Quadro 2 - Tipologia das regras	31
Quadro 3 - Condições de Independência e Interdependência entre organizações.....	79

LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Participação da alpha na economia dos municípios	108
Tabela 2- Tamanho da rede	208
Tabela 3 - Densidade das relações inter-grupos	225
Tabela 4 - Importância das relações no interior dos grupos	225
Tabela 5 - <i>Difference coreness</i>	227
Tabela 6 - Frequência relações intra-grupos	230
Tabela 7 - Frequência das relações inter-grupos	232
Tabela 8 - Base de comprometimento	234
Tabela 9 - Comparativo apontamentos entre atores e prefeitura	235
Tabela 10 - Base de comprometimento com a organização focal	236
Tabela 11 - Razão predominante para o relacionamento com os atores	237
Tabela 12 - Comparativo da razão predominante das as relações com e da prefeitura.....	239
Tabela 13 - Razão predominante das relações no campo organizacional	240
Tabela 14 - Base predominante dos relacionamentos	243
Tabela 15- <i>Cliques</i> com três atores	261
Tabela 16- <i>Cliques</i> com 15 atores	265
Tabela 17- <i>Cliques</i> com 19 atores	268

RESUMO

Os objetivos do estudo consistem na visualização da realidade analisada a partir das faces social, histórica, política, cultural e econômica. Faz-se a apreciação de 40 organizações do município de Videira, que têm como principal herança uma estruturação de suporte às atividades da agroindústria, coordenada por uma organização focal. Essas organizações compõem o campo organizacional, conceito que contempla o compartilhamento de estruturas institucionais e de pressões advindas de ambientes institucionais semelhantes. O conceito de espaço social é utilizado no estudo dado fato da impossibilidade de separação analítica com o campo organizacional, bem com da possibilidade de se contemplar a historicidade, a harmonia, o conflito entre outras variáveis que configuram a realidade estudada. Os objetivos do estudo consistem na identificação do grau de influência da organização focal nas estruturas institucionais regulativas, normativas e cognitivas da rede de relacionamentos das organizações que compõem o campo organizacional e que integram o espaço social de Videira, bem como a identificação dos processos de isomorfismo, cooperação, conflitos, competição, relações de poder, padrões de relação entre a organização focal e o setor público. É objetivada também a estruturação das relações entre os atores a partir do cálculo e análise das variáveis: tamanho e densidade da rede, razões do relacionamento, base predominante das relações, intensidade e importância das interconexões, as atividades realizadas em conjunto e grau de centralidade da rede. Para tanto, foram feitas análises de conteúdo de entrevista semi-estruturada, análise documental e de documentos de registros e análise da estruturação do campo organizacional a partir de questionário fechado mediante programa computacional (UCINET 6), método especializado para análise de redes de relações aliada a técnicas de estatística descritiva. Os resultados apontaram que a organização focal exerce alto grau de influência na definição e redefinição das estruturas institucionais tanto do campo organizacional quanto no nível do espaço social, mais enfaticamente sobre as estruturas regulativas e normativas. O isomorfismo coercitivo e normativo, constituem-se intensamente a partir da organização focal, enquanto o isomorfismo mimético apresenta indícios de tentativas para a mudança e inovação. A estruturação do campo organizacional e concretizada a partir de análises de matrizes de relações, as quais são analisadas global e separadamente, em três grupos: central, intermediário e periferia, que apresentam variações nos indicadores de relações, principalmente quanto à intensidade das relações. Após análises estruturais foi identificado um grupo de atores, dos grupos central e intermediário, com características na estrutura das relações que oferecem apoio para se afirmar que os movimentos para definição e redefinição das estruturas institucionais partem dos processos desencadeados por esse grupo. As relações de poder, os conflitos, a cooperação e a competição são movimentados pelas ações entre os atores durante as relações entre si e com a organização focal. A incidência e a intensidade destas variáveis está associada principalmente ao dimensionamento de dependência da organização focal, bem como a dimensões culturais, históricas e políticas desenvolvidas, acumuladas ou superadas ao longo do tempo. Demonstra-se no estudo a possibilidade de integrar conceitos relativos à teoria institucional, como as estruturas institucionais e o campo organizacional, com o conceito de espaço social, que atua como elo entre as fronteiras do campo organizacional dissolvidas num espaço maior; a análise de redes também é apresentada como ferramenta bastante útil na estruturação das relações entre os atores do campo organizacional, oferecendo cálculos que atribuem consistência às inferências da análise. Comprova-se então a viabilidade e necessidade de uma postura interdisciplinar no estudo das organizações.

ABSTRACT

The study objective is the view of analysed reality based on social, political, historical, cultural and economical perspectives. Are done analysis about forty organizations from Videira, that have as principal characteristic the agribusiness structuration. These organizations work as suport to agribusiness activities, that are controled by a focal organization, forming a organizational field. Then, they share institutional structures and pressures from simillar environments. The social space concept is helpful to the study because it is difficult to separate from organizational field study, and because of need to analyse historicity, harmony, conflict around the reality. The study objectives are identify the level of influence from focal organization on institutional structures – regulatives, normatives and cognitives –, and poit the isomorphism process, cooperation, conflicts, competition, power relations, standard relations between the focal organization and public sector. The other objective is related to the structuration of relations among actors from organizational field, that was made using network analysis matchs on: size and density of network, reazons to relations, base relations, associated activities, and network centrality. Were made contend analysis of the semi structured interviews, documental analysis, and network analysis of the open questionnaire. The last one was made by using a software UCINET 6 and descriptive statistic analysis. The results shown that the focal organization influences on organizational field and social space actions, and on institutional structures definition, mainly on regulative and normative structures. The coercitive and normative isomorphisms are constituted basically from focal organization, while the mimetic isomorphism show trends to innovation and change. The structuration of organizational field was made by its division in three groups: central, intermediary, and periphery, witch show many differences in terms of relation intensity. After many structural analysis, was found a group of actors that are relevant to construction of institutional structures in the organizational field. The power relations, conflicts, cooperation, and competition are moved by actions among actors during interactions with each one and with focal organization. These things are intrinsecally related to dependence level on focal organization, and to cultural, historical, and political dimensions, which were constructed through the time. It is demonstrated the possibility to join concepts from different areas: institutional theory, related to organizational field, with social space concept, and network analysis. It was proved the feasibility and necessity to mixed work to organization studies.

Em Videira

...todos os dias, exatamente às seis da manhã, na cidade de Videira, pode-se ouvir o som da caldeira que produz energia para a maior indústria do lugar... como se fosse a “mãe” da cidade...que acorda porque o dia já vem chegando...e a rotina começa para muitos a partir daí...termina a partir daí...continua a partir daí...

Essa “mãe da cidade” para muitos, além de acordá-los, define a pauta de cada dia de muitos. Direta ou indiretamente, todos se sentem ligados a ela, alguns, mais que ligados, dependentes, visceralmente dependentes...

Em Videira, cada lugar manifesta um pouco da Alpha...visível e invisivelmente...do boné ao jeito de interpretar o mundo. Pensar como a Alpha, viver em função da Alpha, sonhar em trabalhar na e com Alpha, idolatrar a Alpha, agradecer à Alpha, seguir os passos da Alpha, ir **de** e **ao** encontro da Alpha...se constituem nos principais afazeres da vida ativa...

É um sentir-se meio dependente e contente, satisfeito e descontente, compromissado e agradecido, pró e contra, independente e amarrado, feliz e miserável, amparado e inseguro, próximo e distante, parceiro e obediente...

Quando se pensa e discursa sobre essa “mãe”, “mola-mestra”, “centro”, “eixo”, “responsável por tudo e por todos”, não se sabe o que ela realmente é, mas o que ela representa para cada ator individual ou organizacional do espaço social...se sabe o que ela quer, se sabe como ela pensa, se sabe como ela trabalha, se sabe o que ela espera de cada ator, que também se reconhece nas mais variadas formas - “filho”, “dependente”, “parceiro”, “aliado”, “opositor”... aqui é impossível a indiferença...

Sim... em Videira tem tudo isso ou só isso!?

O que considerar? Tudo!

O que focar? As estruturas institucionais, os isomorfismos, os padrões de relação entre público e privado, as relações de poder, os conflitos, a cooperação, a competição.

A partir do quê? Das relações interorganizacionais estabelecidas entre 40 organizações que compõem o que denominamos de campo organizacional permeável e constituinte do espaço social de Videira que também é permeável ao global.

1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho desenvolve-se a partir da noção de que a análise das organizações implica reconhecer que elas fazem parte de um determinado contexto social, econômico, geográfico, político, cultural e histórico. Visualizar as organizações isoladas de um contexto significaria reduzir a dimensão da força exercida pelo ambiente no qual uma organização está inserida.

Consoante com a idéia de que as organizações integram um contexto, atenta-se para o fenômeno das relações interorganizacionais que se desenvolvem a partir das diferentes interações e estruturas. O conceito de campos organizacionais, construído a partir da abordagem institucional, consiste num nível de análise de maior significância para a teoria institucional, concentrando esforços no estudo das relações entre organizações de um determinado campo (Scott, 1995). Campos organizacionais são definidos por Scott (1995) em termos de estruturas cognitivas ou normativas ou um sistema regulador comum, como uma comunidade de organizações que compartilha de sistemas significados comuns mediante as interações entre os atores.

É reconhecida a dificuldade de se estabelecerem fronteiras num campo organizacional. A rede de relações entre organizações é complexa; o contexto não é uniforme e estático; o movimento é constante e dinâmico. Não subestimando essas características implicadas nas relações interorganizacionais, o presente trabalho busca delimitar as fronteiras territoriais para análise com base no conceito de espaço social que, imbuído de feições dinâmicas, possibilita uma demarcação espacial que transcende a estática delimitação geográfica.

Para Spink (2001), o espaço social se refere a um horizonte de ações e ligações, de produção de sentido e de lutas, permeável a incidências de nível internacional, nacional, regional e local. No espaço social vivem-se experiências de territorialidade e identidade – o lugar, as raízes históricas e culturais. O espaço social não é dado, mas se define e redefine a partir das ações. Spink (2001) chama a atenção para a noção de lugar, a qual remeteria a um nível que não é macro nem micro, mas intermediário, meso, uma perspectiva de médio alcance. Dá-se atenção às formas de como a ação, como prática discursiva, torna-se um refém parcial, dado o grau de consciência prática, das investidas de mobilizar seus conteúdos para legitimar interesses de grupos. Organizações seriam vistas a partir de um enraizamento na processualidade do cotidiano, ou seja, do lado de fora. O ponto de partida para o estudo das organizações, conforme o autor, recai sobre o fato social de sua

existência como espaço social delineado, de acesso restrito e parcialmente privatizado (Spink, 2001).

Reconhecida a abrangência das organizações, desponta-se para um percurso teórico que permita o conhecimento e reflexão a partir da convergência de conceitos pertencentes a diversas abordagens. Consiste num estudo que reconhece a complexidade das relações entre as organizações e se dispõe a pensar sobre o cotidiano, fronteiras, conexões e horizontes, partes e todos, formas de conhecimento sobre a ação, produção de sentido, conflito e equilíbrio.

Os motivos pelos quais se julga adequado reunir os conceitos da teoria institucional, espaço social e redes organizacionais, advêm da combinação de critérios associados ao nível de análise, demarcação de espaço e de fronteiras e complementaridade conceitual.

O nível de análise do estudo do fenômeno é caracterizado pela localização mediada entre os níveis macro e micro, ou seja, as análises centrar-se-ão numa instância mesoanalítica. A abordagem institucional aponta esse nível de análise como um dos mais interessantes e promissores, dentro da noção e delimitação oferecidas no conceito de campo organizacional. O estudo das redes também possui escopo de análise para o nível intermediário de análise das relações interorganizacionais. O conceito de espaço social foca-se especialmente sobre esse nível. As três abordagens oferecem condições para a análise local (município de Videira e organização focal) que se quer focar no estudo.

Quanto à demarcação dos limites, essa pode ser elaborada em concordância com os conceitos de campo organizacional, rede de relações com organização focal e espaço social. O conceito de campo delimita um conjunto de organizações que compartilha da mesma vida institucional (Scott, 1995); a noção de rede desvenda a possibilidade de se avaliarem as relações entre as organizações envolvidas; e o conceito de espaço social encerra a condição de que um espaço não é apenas território geográfico, mas é também um espaço socialmente estruturado, onde a ação social se processa, onde as relações entre os atores acontecem, sejam essas de característica cooperativa, competitiva, estável ou conflitiva.

Uma organização dentro de determinada estrutura de rede é considerada como organização focal por ser referência para os estudos. A escolha da Alpha¹ como

¹ A referida organização focal será denominada de Alpha, dado o fato da não autorização para a divulgação do nome na publicação do trabalho.

organização focal, é derivada da verificação do seu peso no espaço social de Videira, SC. Essa referência é atribuída aos aspectos relacionados à movimentação de recursos materiais e financeiros, número de funcionários bem como ao número visível de relações com fornecedores e terceiros localizados no referido espaço social, também é focal dada responsabilidade que tem pela construção e solidificação de estruturas de natureza social, política, histórica, cultural.

Partindo do exposto, é identificada e planejada a estrutura de relações da referida organização focal com outras organizações do referido espaço social. Essa configuração abre caminho para a exploração e análise de questões relacionadas aos padrões de relacionamento entre o setor público e a organização focal, às relações de poder estabelecidas na referida estrutura de relações, aos processos de isomorfismo entre as organizações, bem como às relações de cooperação competição e conflito desencadeadas na rede organizacional focada.

Apresenta-se como foco para o presente estudo a análise das estruturas institucionais construídas e redefinidas no campo organizacional constituído por 40 organizações que se situam no município de Videira e que constituem uma amostra das relações construídas a partir de uma organização focal, responsável pela coordenação do modelo econômico instalado. Também compõe o propósito do estudo a análise de como está estruturada a rede de relações deste campo a partir da metodologia de análise de redes, com utilização de um *software* especializado - UCINET 6, construído por Borgatti, Everett, e Freeman (2002), da Harvard University.

Em suma, o presente trata das relações interorganizacionais, depositando crédito a três debates teóricos: abordagem institucional, tendo como principais questões as estruturas institucionais e campos organizacionais; espaço social, oferecendo conceitos que lidam com o movimento e a ação no espaço de análise (município de Videira, SC); e a análise de redes, oferecendo a metodologia para a estruturação das relações, bem como algumas premissas empregadas nas análises das relações entre organizações. Nesse sentido cumpre-se também o objetivo de se fazer análise interorganizacional mediante a conversação entre teorias e conceitos.

1.1. FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Diante do exposto, desenvolveu-se a proposta de estudo na Alpha, indústria alimentícia, situada no município de Videira, SC. A referida organização se constitui na

principal fonte de recursos financeiros para o município, emprega o maior número de funcionários na região, além de ter sua trajetória confundida com a historicidade do município. A partir dessas considerações o estudo foi orientado pelo seguinte problema de pesquisa:

QUAL É O GRAU DE INFLUÊNCIA DA ORGANIZAÇÃO FOCAL ALPHA NA ESTRUTURA INSTITUCIONAL DA REDE DE RELACIONAMENTOS DAS PRINCIPAIS ORGANIZAÇÕES QUE INTEGRAM O ESPAÇO SOCIAL DE VIDEIRA, SC?

1.1.1. Definição dos Objetivos de Pesquisa

O objetivo geral deste trabalho consiste em verificar o grau de influência da organização focal Alpha na estrutura institucional da rede de relacionamentos das principais organizações que integram o espaço social de Videira, SC.

Os objetivos específicos são:

- identificar a estrutura de relações da organização focal Alpha com as principais organizações no espaço social em estudo com base nos seguintes fatores:
 - a) tamanho e densidade da rede;
 - b) razões do relacionamento;
 - c) base predominante das relações;
 - d) intensidade e importância das interconexões;
 - e) as atividades realizadas em conjunto;
 - f) grau de centralidade da rede;
- analisar os padrões de relacionamento entre o setor público (executivo e legislativo) e a organização focal Alpha;
- verificar as relações de poder presentes no referido espaço social;
- identificar os processos de isomorfismo entre as organizações no espaço social em exame;
- analisar as relações de cooperação, competição e conflito entre as principais organizações no espaço social em estudo;
- articular os conceitos de campo organizacional, rede organizacional e espaço social;

- verificar as estruturas institucionais vigentes na rede de relacionamentos no espaço social de Videira, SC.

1.1.2. Justificativas Prática e Teórica

É generalizada a idéia entre os estudiosos das organizações que há muito as estruturas sociais carecem de análises que partam da idéia de que as organizações são complexas, estão inseridas em algum contexto, localizadas em algum espaço e num determinado tempo. Parte dessa complexidade reside no fato de que as organizações, caracterizadas como atores coletivos, estabelecem relações com outras por diversas causas. Dessas relações entre e dentro de fronteiras fluem conceitos acerca das relações, conceitos geralmente advindos da noção de rede ou relacionamento interorganizacional.

O que se pretendeu foi a elaboração de um estudo em que a Alpha esteja na condição de organização focal sob a perspectiva da análise das relações interorganizacionais que se desencadeiam no município de Videira, contexto que, por razões de escopo analítico, denomina-se de espaço social.

Nesse sentido a justificativa prática pauta-se na intenção de contribuir para o processo de tomada de decisão dos atores sociais da referida rede de relacionamentos, mediante maior compreensão das dimensões das interligações organizacionais e do papel de cada ator social no conjunto.

A justificativa teórica da proposta de estudo constitui-se no intuito de apresentar um estudo que se oriente a partir da noção da organização como constituinte e constituída pelo ambiente e suas relações econômica, política e sociocultural. Significa considerar que os atores individuais ou coletivos são integrantes ativos do ambiente, definindo e redefinindo estruturas que norteiam as ações de ordem econômica, política e sociocultural de determinada rede organizacional.

A escolha de três construções teóricas – abordagem institucional, redes organizacionais e espaço social - tem razões fundadas nas seguintes evidências: necessidade e importância de se avaliarem fenômenos organizacionais e sociais dentro de perspectivas multidisciplinares; constatação de que metateorias já não dão conta de explicar totalmente ou apreender tudo o que está envolvido num fenômeno, nesse caso um fenômeno abrangente por si só – relações interorganizacionais; que a conversação entre teorias adequadamente reunidas é necessária para a expansão dos horizontes da compreensão de determinados fenômenos.

Em suma, é um estudo que incide sobre uma proposta interdisciplinar e mesoanalítica para a análise das organizações e em especial das relações interorganizacionais. Pauta-se ainda na intenção de auxiliar na orientação para novos estudos em outros espaços sociais semelhantes. O desfecho dessa justificativa se assenta na possível contribuição para o desenvolvimento dos estudos acerca das relações interorganizacionais neste novo contexto, em que as redes organizacionais tendem a ocupar espaços sociais crescentes.

1.1.3. Estrutura da Dissertação

A estruturação do trabalho é orientada pela distribuição metodologicamente estipulada, dentro das quais assuntos estão dispostos a partir de organização que se enquadra com as propostas da pesquisadora. Alerta-se que a parte analítica da dissertação contempla as variáveis de maneira a estabelecer algumas separações para análise, porém reconhece-se a indivisibilidade empírica da realidade estudada. Até então foi apresentada a primeira parte do trabalho que contempla a introdução e formulação do problema, apontando para as principais diretrizes do estudo.

Na segunda parte, concentra-se no referencial teórico no qual são levantados conceitos relacionados à abordagem institucional e seus direcionamentos, primordialmente no que se refere a conceitos como as estruturas institucionais, os isomorfismos e o campo organizacional tido como nível de análise. É tratado também o conceito de espaço social, uma instância inseparável do campo organizacional, além de configurar a dinâmica presente nas estruturas sociais. Na seqüência são elucidadas algumas variáveis que são desencadeadas nas relações interorganizacionais tais como a competição, conflitos, relações de poder e cooperação, seguidas da apresentação de conceitos pertinentes às relações interorganizacionais e à análise de redes de relações.

Na terceira parte faz-se o detalhamento dos procedimentos metodológicos concernentes a população, delimitação, coleta e tratamento dos dados. A quarta parte abrange todo o esforço no sentido de analisar os dados coletados a luz das metodologias de análise de conteúdo, registro e observação, suportadas pelos conceitos levantados. Os dados obtidos pelo questionário fechado com os atores do campo organizacional, passam a ser analisados a partir da construção e análise das matrizes sociométricas, solidificando inferências sobre a estruturação das relações do campo organizacional.

Na quinta parte são apresentadas assertivas conclusivas, também são expostos questionamentos que mais abrem do que concluem o estudo, criando perspectivas para análises futuras.

No referencial bibliográfico, sexta parte, estão expostos todos os esforços teóricos que serviram de apoio ao estudo. Posteriormente, são apresentados anexos do trabalho tais como os questionários fechados, o roteiro da entrevista semi-estruturada, representações gráficas e diagramas que ilustram a estruturação da rede de relações do campo organizacional escolhido para apreciação.

2. BASE TEÓRICO-EMPÍRICA

O referencial teórico-empírico do presente estudo visa apresentar estruturas teóricas já construídas. Esta fase do trabalho constitui-se na exposição de três teorias, abordagem institucional, espaço social e análise de redes, que auxiliarão na análise das relações interorganizacionais - fenômeno que vem se desenhando e se estruturando de forma mais complexa, dado o contexto atual globalizado, no qual a comunicação e a interdependência entre as organizações as estão aproximando rápida e dinamicamente.

A aproximação entre as organizações, via suas relações, desenha a estrutura de rede organizacional na qual à medida que acontecem as interações entre os atores – individuais e coletivos – se definem sistemas de significação, de regras e de normas comuns a todos os atores da referida rede. Tais sistemas são denominados por Scott (1995) de estruturas institucionais.

Os conceitos acerca das estruturas institucionais regulativas, normativas e cognitivas são elaborados pela abordagem institucional bem como as afirmações acerca de sistemas de significados, regras e normas compartilhados entre as organizações por meio do conceito de campo organizacional. As fronteiras de um campo organizacional precisam ser delimitadas. Essa demarcação é complicada tendo em vista que as organizações se relacionam com muitos pontos – locais, regionais, nacionais e internacionais. É justamente nesse aspecto que o conceito de espaço social pode contribuir para o presente estudo, oferecendo a possibilidade de uma demarcação local (município), dotada de perspectiva que transcende a pura compreensão de limite geográfico, abrangendo questões relacionadas à criação e movimento contínuo do espaço pelo esforço e interação dos atores.

2.1. ABORDAGEM INSTITUCIONAL

A abordagem institucional, conforme Scott (1995), aproxima seu foco sobre as organizações inicialmente com os estudos de Merton e Selznick, cientistas que sucederam aos trabalhos de Durkheim, Weber e Parsons. Merton (1957), interessado na burocracia e burocratização, discute processos dentro de organizações, como a orientação de ações em conformidade com regras e normas que interferem no alcance de propósitos da organização (Scott, 1995).

De acordo com Scott (1995), Selznick (1949) procurou fazer uma distinção entre a organização como uma expressão estrutural de ação racional, um instrumento mecânico

designado a atingir metas, e a organização vista como um sistema adaptativo, orgânico, afetado por características sociais de seus participantes e por pressões impostas pelo ambiente. As organizações com o tempo seriam transformadas em instituições, por serem sistemas sociais que possuem metas e procedimentos estabelecidos, porém tendo valores por trás de requerimentos técnicos. Organizações não seriam racionais como pretendem ser, mas veículos para incorporação de valores.

O institucionalismo apresenta algumas variações, as quais são para Goodin (1996) importantes e complementares, enumerando algumas proposições, resumidas a seguir:

1. agentes individuais e grupos perseguem seus respectivos projetos inseridos em um contexto que é coletivamente constrangido;
2. estes imperativos constituem as instituições – padrões organizados de normas e regras socialmente construídas e esperadas para determinados ocupantes de determinados papéis, criados e recriados através do tempo;
3. Os mesmos fatores contextuais que constriam as ações individuais e coletivas também podem dar forma aos desejos e preferências dos atores;
4. Estes imperativos caracteristicamente têm raízes históricas, como resíduos de artefatos de ações e escolhas do passado;
5. que incorporam preservam e concedem diferenciados recursos de poder com relação a diferentes atores;
6. A ação individual ou coletiva, contextualmente regulada e socialmente determinada pode ser o motor que dirige a vida social.

A presença do novo institucionalismo na sociologia carrega propostas de uma visão fenomenológica das organizações, focando a atenção nos sistemas de significados e nas formas pelas quais eles são construídos e reconstruídos na ação social. O comportamento seria reflexo das características de um sistema social, contendo uma série de processos impessoais externos aos atores. Para Silverman (1971), os significados operam não somente na memória dos indivíduos, mas também nos fatos sociais objetivos que residem nas instituições sociais. O ambiente das organizações passa a ser conceituado não somente como um lugar de suprimento de recursos e alvo de produção e rendimento, mas como uma fonte de significados para os membros da organização. Organizações com esse enfoque são mais que sofisticação técnica; são o resultado de progressiva racionalização de regras culturais que providenciam base independente para a construção das organizações.

Meyer e Rowan (1977) e DiMaggio e Powell (1983) compartilham dessa perspectiva. DiMaggio e Powell (1983) conceituam importantes mecanismos – coercitivo, mimético e normativo – pelos quais efeitos institucionais são difundidos através de um campo de organizações. Enfatizam o isomorfismo estrutural como importante consequência de processos competitivos e institucionais. Scott e Meyer (1994) contribuem com a idéia de que organizações são modeladas por forças técnicas e institucionais, e que alguns tipos de organizações estão mais sujeitas a uma ou outra dessas forças ambientais. Machado-da-Silva e Fonseca (1996, p.103-104) explicam os ambientes técnico e institucional:

“Ambientes técnicos, ou espaços de competição na ótica econômica, são aqueles cuja dinâmica de funcionamento desencadeia-se 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 [...]. Os ambientes institucionais caracterizam-se, por sua vez, pela elaboração e difusão de regras e procedimentos, que proporcionam às organizações legitimidade e suporte contextual.”

O conceito de instituição, dessa forma, constitui-se num dos mais importantes para a compreensão da abordagem institucional. Meyer, Boli e Thomas (1994) visualizam as instituições como regras coletivas dando significado coletivo e valor a entidades particulares e atividades, integrando-as dentro de esquemas maiores. Padrões de atividade e unidade estariam relacionados a indivíduos e outras entidades sociais como constituídas por regras maiores. Quanto à institucionalização, para Meyer, Boli e Thomas (1994, p. 10) seria “o processo pelo qual um dado conjunto de unidades e padrões de atividade vem a ser normativa e cognitivamente possuído no local, e praticamente considerado como legítimo”.

Pode-se afirmar que a teoria institucional tem sido capaz de oferecer explicações aos processos atrelados ao que impera sobre as relações sociais, por preocupar-se com o que há de cristalizado na sociedade em termos de valores, ações, padrões que são construídos e legitimados a partir das relações entre os diversos atores. Por esta razão, entre outras, que o institucionalismo tem sido caracterizado “como o processo pelo qual organizações e procedimentos adquirem valor e estabilidade” (Huntington 1968, p. 12). Em ambientes institucionalizados, o comportamento é mais estável e previsível, podendo estar economicamente associado à redução de custos derivados das incertezas na relações entre os atores. Mas as instituições também podem passar por mudanças devido a diversas

ações dos atores durante as relações estabelecidas ou, segundo Offe (1996) alternativas que emergem e que permitem a satisfação de necessidades até então não preenchidas.

Para Zucker (1977) a institucionalização é definida com diferentes graus, de alto a baixo, alterando a persistência cultural. Para a autora, as estruturas sociais é que determinam o comportamento de indivíduos e pequenos grupos, e existe independentemente deles. Offe (1996) elabora uma imagem, afirmando que as instituições obedecem a um certo ritualismo e conservatismo, uma vez amplamente suportadas, as instituições, planam por si mesmas devido à operação invisível de um autopiloto. Significa que elas funcionam satisfatoriamente como uma estrutura suprainstucional de ação apropriada.

A viabilidade das instituições depende, de acordo com Offe (1996), de duas dimensões: socialização interna e eficiência externa, ou a consolidação de crenças por um lado e a implementação de metas ou o controle de recursos de outro. Ou ainda, instituições estariam entre ações sociais orientadas por normas por um lado e propostas racionais ou ação estratégica por outro.

Scott (1995, p. 33) afirma que as instituições “consistem em estruturas cognitivas, normativas e regulativas e atividades que proporcionam estabilidade e significado ao comportamento social. As instituições são veiculadas por vários componentes – culturais, estruturais e rotinas – que operam em múltiplos níveis de jurisdição”. Essa concepção assume que instituições são sistemas multifacetados que incorporam sistemas simbólicos – construções cognitivas e regras normativas – e processos regulativos que permeiam e figuram o comportamento social. Existem algumas variações quanto ao que Scott (1995) denomina de pilares que dão sustentação às instituições; regulativo, normativo e cognitivo.

2.1.1. Pilares das Instituições

Conforme são apontados, os três tipos de pilares para as instituições fornecem de maneira diferenciada base ou legitimidade para as organizações. A legitimidade é compreendida como o “reflexo do alinhamento cultural, suporte normativo ou consonância com relevantes regras e leis por parte da organização” (Scott, 1995, p. 46), e envolve conexões com as estruturas cognitivas, normativas ou regulativas. A legitimação atuaria de modo a justificar a ordem institucional e proporcionar dignidade para as práticas organizacionais e sociais imperativas.

O alinhamento cultural e as concepções individuais são o produto de processos sociais e a identidade dos atores e seus interesses são o resultado dessas forças. Atores em interação coletiva constroem o mundo social assim como atores econômicos ou organizações consistem em estruturas sociais.

De acordo com Hatch (1997), quando um ambiente se torna organizado em torno de demandas de cunho social, cultural, legal e político, via pressões institucionais – coercitiva, normativa e mimética - pode-se afirmar que este ambiente está institucionalizado. O quadro a seguir ordena as relações entre as sustentações das instituições e seus mecanismos principais para legitimação entre outras caracterizações que sintetizam as explicações concernentes que prosseguem no percurso teórico, principalmente no que tange às estruturas institucionais.

Quadro 1 - Pilares Institucionais

	Regulativo	Normativo	Cognitivo
Base da submissão	Utilidade	Obrigaç�o social	Aceita�o de pressupostos
Mecanismos	Coercitivo	Normativo	Mim�tico
L�gica	Instrumental	Adequa�o	Ortodoxa
Indicadores	Regras, leis e san�es	Certifica�o e aceita�o	Predom�nio e isomorfismo
Base de legitima�o	Legalmente sancionado	Moralmente governado	Culturalmente sustentado, conceitualmente correto

Fonte: SCOTT, W.R. *Institutions and organizations*. London: Sage Publications, 1995, p. 59.

2.1.1.1. Pilar Regulativo

No pilar regulativo, a  nfase   concedida aos aspectos regulativos das institui es, que constroem e regulam o comportamento atrav s de regras, monitoramento e san es, recompensas e puni es por meio de processos formais e informais. Tendo em vista que as bases para a legitimidade da estrutura consistem em regras, organiza es leg timas seriam aquelas estabelecidas de acordo com relevantes requerimentos legais ou quase legais (Scott, 1995).

Vistas sob esta ótica as relações interorganizacionais desenvolveriam regras no decorrer das interações via acordos estabelecidos formal ou informalmente. A complexidade dessas relações se intensificaria a partir do que autores como March e Olsen (1989), Borum e Westenholz (1995) e Klijn (2001) denominam de multiplicidade de atores, ocasionando nas diversas e conflituosas percepções, interesses e estratégias de ação, embora se saliente a dependência entre esses atores, dado o fato de que para se alcançar objetivos são necessários recursos, que podem estar de posse do outro.

Klijn (2001) procurou articular conceitos de rede organizacional com o de estruturas de regras, da abordagem institucional. O autor aponta a importância de se identificar quais regras regulam o comportamento dos atores e como elas mudam e afetam interações e estruturas dentro da rede.

Giddens (1989) elabora uma relação distintiva entre estrutura e interação, denominando de **dualidade das estruturas** - a estrutura é a pré-condição para a ação, ao mesmo tempo em que é alterada durante a ação. As regras são descritas como procedimentos generalizáveis, formais ou informais, que são adotados na produção e reprodução das interações. Consoante Berger e Luckmann (1985), o processo de institucionalização, em que regras são formadas e alteradas é contínuo, se realiza mediante as interações entre os atores participantes que, enquanto elaboram estruturas de regras a elas dando significação, criam estruturas cognitivas por meio das quais a realidade é vista, ou seja, pela delimitação de margens entre ações possíveis e aceitas.

Para Klijn (2001), na ausência de regras (procedimentos generalizáveis que regulam a ação), interações não seriam possíveis, tendo em vista que atores não teriam significados compartilhados que os habilitassem nas interações. Não significa que certas práticas sociais são norteadas apenas por regras, ou que ações guiadas por regras são irracionais (March e Olsen, 1989). Estruturas regulativas assumem uma regularidade, não um padrão, podendo ser criticadas e reafirmadas.

March e Olsen (1989, p. 24) afirmam que regras manifestam uma “lógica do adequado”. Significa que envolvem interpretação de situações e adequação dentro do que se estabelece como conveniente. A aplicação de regras às específicas situações é usualmente incerta e requer interpretação, e essa se constitui em base para conflitos e mudanças durante processos de socialização entre atores. Portanto “regras se mantêm sobre as relações entre os atores [...] precisam ganhar significados que possam ser suportados dentro da rede e não são rompidas por um ator, mas pela rede” (Klijn, 2001, p. 137).

As estruturas regulativas reduzem a incerteza com relação ao comportamento de outros atores, não totalmente, tendo em vista que atores não são fatores. As regras seriam validadas no decorrer do tempo e em determinado contexto social, “envolvem formas de conduta que são: (I) reproduzidas e reconhecidas durante as atividades de rotina por membros da coletividade; (II) reproduzidas e reconhecidas por um considerável período da história do referido grupo [...] regras de conduta podem ser concebidas como propriedade transituacional da coletividade, reproduzidas e institucionalizadas” (Klijn, 2001, p. 138). Para Borum e Westenolz (1995), atores organizacionais podem continuar trazendo velhos modelos ou padrões, ocasionando na coexistência de modelos novos e antigos.

Klijn (2001) enumera em seu trabalho dois tipos de regras que possuem fisionomias distintas: **regras de arena** e **regras de interação**. A primeira fornece aos atores auxílio para determinar a natureza do jogo e da rede em que se encontram. Quanto às regras de interação, têm um caráter de procedimento que indica fronteiras entre o permitido e o limitado dentro da rede.

Nas regras de arena, três subgrupos são definidos por Klijn (2001):

1. regras que especificam o que é relevante e irrelevante para os atores envolvidos em determinada rede; regras referentes à identidade dos atores; padrões profissionais que existem na rede sobre produtos e serviços que são fornecidos;
2. regras que especificam recompensas por comportamentos, vantagens e desvantagens, que podem ser formais ou informais;
3. regras que especificam as posições de atores na rede, podendo ser mais informais do que formais, se referem a *status* de atores, e estão fortemente relacionados com o poder dos atores na rede.

Quanto às regras de interação, dois subgrupos são distinguidos pelo autor:

1. regras que regulam acesso para jogar na rede (como os atores são selecionados): esta categoria de regras está fortemente conectada às regras de posição, consistindo em refinamento e extensão dessas;
2. regras que regulam o modo de interação entre atores: consistem de regras que regulam a provisão de informação ou os métodos para administrar conflitos, embora menos óbvios.

Quadro 2 - Tipologia das Regras

	Descrição	Aspectos	Exemplos
Regras de interação	Regras que regulam as interações do jogo; que especificam o que é e o que não é permitido no jogo entre atores	Políticas de entrada no jogo Interação e políticas do jogo	<ul style="list-style-type: none"> • Exclusividade • Seleção • Opções de saída • (não) Intervenção • Provisão de informação • Conflito
Regras de Arena	Regras que regulam a montagem do jogo; que definem as práticas sociais e distinguem questões importantes ou não.	Realidade Recompensas Posições	<ul style="list-style-type: none"> • Identidade dos atores • Regras do produto • <i>Status</i> • Critérios de avaliação • <i>Status</i> • Poderes

Fonte: KLIJN, Erik-Hans. Rules as institutional context for decision making in networks. **Administration & Society**, vol. 33, n. 2, p. 141, may 2001.

Conforme foi exposto, as regras podem compor a infra-estrutura social de uma rede, fornecer subsídios para interações e influenciar decisões, ou seja, as regras atuam como importante pré-condição para interações. Mudanças nas regras de uma referida rede se processam de forma gradual e acontecem quando uma substancial proporção de atores reconhece a necessidade de alterá-las. É um processo que pode envolver diferentes interpretações. De acordo com Klijn (2001), algumas mudanças podem incidir sobre as estruturas de poder - variável central na estrutura regulativa - pois as regras consistem em fonte de poder. Esses processos de mudança tendem a ser acompanhados de conflitos e obstáculos. Ocasio (1999) afirma que regras se constituem em recursos para a inércia, a adaptação e a mudança.

Regras formais providenciam base para legitimação de ação e reprodução de bases legitimadas de autoridade (Weber, 1978), são introduzidas com valores, como símbolos da missão organizacional e como encarnação de intenção institucional (Selznick, 1949). A

interação entre fatores políticos e cognitivos pelos quais as regras tanto habilitam, quanto constroem decisões, combina perspectivas que focam mecanismos cognitivos (DiMaggio e Powell, 1991) e perspectivas que ressaltam fatores políticos (Selznick, 1957; Gouldner, 1973; March e Olsen, 1989).

As faces da estrutura institucional regulativa, por definição, são mais fáceis de serem observadas, pois na maioria das vezes se expressam por processos regulativos explícitos, formais e coercitivos (Scott, 1994). Porém estruturas regulativas também podem se desencadear via mecanismos menos formais e mais sutis (Nelson e Klijn, 2001), tendo alta probabilidade de serem confundidas com as estruturas normativas.

2.1.1.2. Pilar Normativo

São enfatizadas neste pilar ações normativas que introduzem uma dimensão prescritiva, avaliativa e obrigatória na vida social. Sistemas normativos incluem valores e normas. Valores são concepções acerca do apropriado, considerando a construção de padrões para que estruturas ou comportamentos possam ser avaliados e comparados. As normas especificam como as coisas devem ser feitas, ou seja, as estruturas normativas definem significados legítimos para perseguir fins validados (Scott, 1995).

Para March e Olsen (1989, p.198), as estruturas normativas definem metas ou objetivos, bem como os meios apropriados para alcançá-los, enraizados numa lógica da “conveniência”. Consiste numa visão intersubjetiva da realidade social em que as expectativas são percebidas e representadas de forma prescritiva, incorporadas na rotina diária, por diferentes atores em diferentes posições sociais ou papéis. Berger e Luckmann (1985) apontam que toda a conduta institucionalizada envolve papéis que conferem direitos, responsabilidades, privilégios, obrigações, licenças e mandatos.

Embora instituições usualmente limitem o comportamento das organizações, elas também providenciam “estabilidade e significado para o comportamento social” (Scott, 1995, p. 33). A legitimidade da estrutura normativa é sustentada à medida que se consideram valores e normas, bem como aspectos morais e alinhamento cultural.

Aspectos culturais são considerados na análise das estruturas normativas. Hinings, Thibault, Slack e Kikulis (1996, p. 897) descrevem três conceitos para capturar aspectos culturais: “a **especialização**, que é o grau em que as tarefas estão alocadas em diferentes segmentos organizacionais; a **padronização**, a existência de políticas e procedimentos

definindo as operações de uma organização e a **centralização**, que está relacionada ao *locus* de autoridade para a tomada de decisões”. Para os atores que não estão dentro de um arquétipo não existe congruência entre valores e estrutura. “A existência de uma organização chave com responsabilidade pela propagação de valores é importante para o processo de adoção” (Hinings, Thibault, Slack e Kikulis, 1996, p. 910).

2.1.1.3. Pilar Cognitivo

No pilar cognitivo, a dimensão da existência e interação entre atores é considerada. O viés cognitivo tende à compreensão dos processos de mediação entre o mundo externo de estímulos e a resposta do indivíduo a esses estímulos via mecanismos advindos de um conjunto de representações simbólicas acerca do mundo. No paradigma cognitivo, o que uma criatura faz é, em grande parte, uma função da representação interna da criatura sobre o ambiente (D’Andrade, 1986). Significa que a compreensão ou a explicação de alguma ação exige a consideração de condições objetivas, bem como a interpretação subjetiva do ator.

Para Scott (1995, p. 41), “toda instituição humana é, como foi, uma sedimentação de significados ou, para alterar a imagem, uma cristalização de significados na forma objetiva”. Atores constroem e continuamente negociam a realidade social na vida diária, dentro de um vasto contexto, onde preexistem sistemas culturais: estruturas simbólicas, objetivas e externas, que oferecem orientação. Segundo Berger e Luckmann (1985), instituições não têm vida, se somente são representadas por designações verbais e objetos físicos. Todos os tipos de atores são construções sociais, tudo depende de sua existência nas estruturas constitutivas que emergem da interação.

Scott (1995, p. 43) afirma que “estruturas institucionais definem os fins e determinam os meios pelos quais interesses são determinados e perseguidos [...] e as características sociais de atores individuais e coletivos variam de acordo com o tempo e espaço”.

As estruturas cognitivas, conforme foi levantado, representam modelos de comportamento individual com base na subjetividade, no significado das regras ou normas. São constituídas de compreensões internalizadas - frutos da interpretação da realidade social em que se atua - e conseqüentemente transmitidas na interação entre atores. As

estruturas cognitivas podem ser percebidas como categorias aplicadas para o pensar e o agir, o que assegura certa ordem social.

À medida que as estruturas cognitivas delineiam valores, crenças e compromissos, definem também o que um ator é: sua identidade. O que somos como humanos, como esta identidade contribui para a maneira como percebemos e respondemos às situações sociais (Scott, 1995). O mecanismo pelo qual as instituições influenciam o comportamento é ortodoxo, define o que é aceitável e inaceitável, ou consistente em relação ao contexto. A legitimidade, então, é obtida a partir da adoção de estruturas comuns de referência. Assim instituições funcionariam para constituir a natureza da realidade bem como estruturas por meio das quais o significado é construído pela interpretação dos atores (Scott, 1995).

Para Scott (1995), as organizações podem conviver com as diferentes estruturas institucionais que, incorporadas aos diversos mecanismos de pressão, estabelecem critérios para a avaliação da legitimidade das ações. Os processos institucionalizados ou legítimos, tendem a permanecer aceitos sem questionamentos por uma considerável parte da vida das organizações (Meyer, 1995), até o momento em que atores passem a discordar e invalidá-los. Salienta-se que as estruturas institucionais – regulativa, normativa e cognitiva – carecem de mecanismos que veiculem os elementos institucionais no interior das organizações ou campos organizacionais.

2.1.2. Veículos dos Elementos Institucionais

As instituições sendo enfatizadas sob os prismas regulativo, normativo ou cognitivo, possuem veículos portadores de elementos institucionais. Scott (1995) aponta três veículos: cultura, estruturas sociais e rotinas.

A cultura consiste num veículo de componentes institucionais que conta primeiramente com as estruturas interpretativas – padrões codificados de significados e sistemas de regras e normas - presentes no ambiente maior da sociedade ou em espaços mais restritos de jurisdição. Embora seja convencional caracterizar alguns sistemas como operantes no ambiente organizacional, é necessário reconhecer que crenças culturais são transportadas na memória dos indivíduos.

Por sua vez, os veículos sócio-estruturais de elementos institucionais são apreendidos de acordo com expectativas padronizadas relacionadas a posições sociais - sistemas de papéis. Algumas formas estruturais são extensamente compartilhadas entre

várias organizações, criando isomorfismo estrutural, apontado por DiMaggio e Powell (1983). Outras formas podem ser distintas em algumas organizações que tentam incorporar sistemas de crenças particulares.

As rotinas consistem em veículos de elementos institucionais na forma de ações padronizadas que refletem o conhecimento tácito dos atores. Uma rotina pode ser percebida como gene das organizações ou padrão repetitivo de atividade que está sujeita à estabilidade do comportamento organizacional (March e Olsen, 1989).

Em síntese, as organizações estão inseridas em contextos institucionais e por conseqüência são suportadas e constrangidas por forças institucionais que proporcionam a incorporação de elementos institucionais por vias culturais, estruturais e rotineiras. Tendo conhecido os veículos de elementos institucionais, resta levantar e definir os elementos institucionais.

Scott (1994, p. 56) afirma que as instituições são constituídas por três elementos institucionais componentes: “(1) sistemas de significados e padrões de comportamento, que contêm (2) elementos simbólicos, incluindo componentes representacionais, constitutivos e normativos que são (3) reforçados por processos regulatórios”. A importância desses elementos institucionais para as organizações é atribuída ao fato de que eles providenciam modelos alternativos para a construção de campos organizacionais e formas organizacionais.

2.1.3. Sistemas de significados e padrões de comportamento

Weber (1991) enfatizou a importância de se prestar atenção aos significados no estudo de sistemas sociais, por isso insistiu na compreensão interpretativa. As ações podem ser entendidas e explicadas somente pelo exame de condições objetivas e interpretações subjetivas dos atores. Significados compartilhados são indispensáveis à atividade coletiva. As organizações dependem da existência de modos comuns de interpretação das experiências que, compartilhados diariamente, podem ser rotinizados e admitidos.

Berger (1992), por exemplo, descreveu as características de dois importantes sistemas de crenças – subjacentes à produção tecnológica e burocratização – os dois sistemas fortemente associados à emergência da sociedade moderna nas suas numerosas formas de organização. Outros autores também trataram de questões relacionadas a sistemas de crenças racionalizadas tais como Friedland e Alford (1991), Meyer (1994).

Scott (1994) afirma que nem todos os tipos de sistemas de crenças suportam a criação de organizações formais, porém a grande maioria sim. Esses sistemas auxiliam na explicação de como e porque organizações formais parecem assumir diferentes formas e diretrizes.

Os sistemas de significados surgem na interação e são preservados e modificados pelo comportamento humano; assim significado e comportamento estão fortemente relacionados, o que incidiria em perigo a separação destes nas análises, pois é através do comportamento que formas culturais encontram articulação. “É na instância humana que se processam a criação e aplicação destes símbolos e interpretação dos significados, é este que se conforma, desobedece e modifica estas regras” (Scott, 1994 p. 60). Geertz (1989) enfatiza que sistemas de significados culturais existem independentemente de um ator individual, mas que atores individuais estão continuamente engajados na transmissão, interpretação e reinterpretação desses significados.

2.1.4. Elementos Simbólicos: regulamentos representacionais, constitutivos e normativos

De acordo com Scott (1994), instituições são sistemas de significados, mas nem todos os sistemas de significado consistem em instituições. O que qualifica um sistema de significados como instituição é a incorporação de regras representacionais, constitutivas e normativas.

Quanto ao regulamento representacional, constitui-se no significado das coisas. Muitos símbolos são usados para conduzir nosso entendimento do mundo. Nosso sistema de conhecimento, nossas crenças sobre objetos e eventos que observamos ou somos informados, são governados por um complexo conjunto de regulamentos representacionais.

Os regulamentos constitutivos definem a natureza dos atores e suas capacidades para a ação. Interesses, direitos e capacidades não são características inerentes ou naturais, mas são construídas por regulamentos institucionais. Declarações das funções constitutivas das instituições são elaboradas por Berger e Luckmann (1985), afirmando que a institucionalização ocorre toda vez que há uma tipificação recíproca de ações habitadas por tipos de atores. Contribui Jepperson (1991), ponderando que todas as instituições são estruturas de programas ou regulamentos determinando identidades e roteiros de atividades para tais identidades.

Os regulamentos normativos, que são associados a atores e identidades, são constituídos de concepções sobre ações apropriadas (papéis, rotinas, roteiros). Consistem em prescrições de comportamento, de como atores agem e como devem agir. Sugerem expectativas de comportamento, internalizadas através de processos de socialização.

2.1.5. Processos Regulatórios

North é o principal teórico sobre processos regulatórios (Scott, 1995). Para North (1990), instituições incluem algumas formas de coação, limitações que o ser humano projeta para desenhar a sua interação. Instituições também fornecem estruturas básicas pelas quais o ser humano cria ordem e esforço para reduzir incertezas presentes nas suas permutas.

O papel das estruturas políticas em relação a outros subsistemas especializados da sociedade é considerado por North (1990). O Estado nesse caso assume o policiamento e monitoração à base de estruturas políticas capazes de eficiente coação. DiMaggio e Powell (1991) também apontam para processos regulativos quando distinguem controles normativos, coercitivos e miméticos, os quais induzem organizações a entrar em conformidade com as pressões ambientais. Scott e Meyer (1994) levantam estas questões quando classificam as pressões técnicas e institucionais, pelas quais ambientes organizacionais estão sujeitos. Organizações seriam controladas primariamente por controle de processos (institucional) e por rendimento da produção (técnico), ou pela combinação de ambos.

2.1.6. Pressões Ambientais Institucionais

O ambiente institucional pode influenciar e delimitar estruturas e também estratégias que as organizações precisam utilizar. Organizações que estão sujeitas ao mesmo tipo de regime normativo ou regulativo respondem de maneira que possam redefinir ou redesenhar demandas institucionais, isto na forma de reação do campo organizacional a regras e normas impostas por processos de associações e negociações, influenciando na construção de leis e regulamentos (Scott, 1994).

Quanto às respostas individuais das organizações às pressões ambientais, Oliver (1991) aponta cinco estratégias gerais: conformidade, compromisso, transigência, afronta, manipulação. A primeira estratégia – conformidade - é enfatizada pela maioria dos teóricos

institucionais. Quanto ao compromisso, envolve equilíbrio, negociação com representantes institucionais; é provavelmente particular em ambientes de conflito. A afronta disfarça a não conformidade ou impacto da organização com a demanda, com base na afirmação de que regras institucionais frequentemente entram em conflito com requerimentos técnicos. Quanto a isso Meyer e Rowan (1977) argumentam que as regras institucionais têm significância ritual que mantêm a aparência e auxiliam a validar a organização, não sendo justificadas por critérios técnicos. Os autores apontam que o conflito entre regras institucionais é a maior força modeladora da moderna sociedade, movimentando-a para o aumento da racionalização, provocado pelo avanço da ciência, profissões e poder do Estado.

Quanto à estratégia de desafio, acontece quando normas e interesses de organizações focais divergem substancialmente daquelas que tentam impor requerimentos. A quinta estratégia de resposta às pressões ambientais é a manipulação, que, por meio de cooptação, influencia ou até mesmo controla o ambiente. Isso se verifica mediante o desenvolvimento de relações com importantes fontes de poder e conquista de legitimidade, administrando suas impressões e credibilidade. Porém, conforme Scott (1994), organizações que muito protestam correm o risco de minar a sua legitimidade.

“De acordo com os institucionalistas, as organizações estão inseridas em um ambiente constituído de regras, crenças e valores, criados e consolidados por meio da interação social. Nesse sentido, a sua sobrevivência depende da capacidade de atendimento a orientações coletivamente compartilhadas, cuja permanente sustentação contribui para o êxito das estratégias implementadas e por conseguinte, para o pleno funcionamento interno. Assim, diante das mesmas prescrições ambientais, as organizações também competem pelo alcance da legitimidade institucional, o que tende a tornar suas práticas cada vez mais homogêneas, ou isomórficas” (Machado-da-Silva e Fonseca, 1996, p. 213).

Embora reconhecendo que as organizações buscam a eficiência, Scott (1994) enfatiza que elas agem estrategicamente pelo cálculo racional e inovação. Acentua também que os atores são coagidos a tomar decisões entre modelos institucionais e que nem todas as escolhas são igualmente felizes para a agenda das organizações. É consistente afirmar que atividades inovadoras de indivíduos ou organizações podem, sob determinadas condições, tornar-se base para a **deslegitimação** de modelos antigos e o estabelecimento de novos modelos institucionais.

Os sistemas institucionais, então, modelam organizações em função de sua localização no ambiente, seu tamanho e visibilidade, proximidade com a esfera pública, posição estrutural e contatos relacionais. Organizações são afetadas e penetradas pelo seu ambiente, mas também são capazes de responder a estas influências de forma criativa e estratégica; são elementos do seu ambiente institucional compostas de atores ativos.

Meyer, Boli e Thomas (1994) apontam que estruturas organizacionais não são somente influenciadas pelo ambiente, são também constituídas pelo amplo ambiente que contém prescrições relacionadas a tipos de atores organizacionais socialmente estruturados. Dessa forma, as fronteiras entre ambiente e atores – individuais e coletivos – são fluidas. Ou seja, ambientes mais constituem do que afetam a identidade, a estrutura e as atividades das organizações.

Enfatizam Meyer e Rowan (1991, p. 49) que o isomorfismo com instituições ambientais tem conseqüências fundamentais para as organizações: “(a) elas incorporam elementos que são legitimados externamente, muito mais que em termos de eficiência; (b) elas empregam critérios de avaliação externos ou cerimoniais para definir o valor dos elementos estruturais; e (c) a dependência sobre instituições externas reduz a turbulência e mantém a estabilidade”. O resultado esperado é o sucesso e a sobrevivência destas organizações em função do não questionamento das condutas, proporcionado pela legitimidade. As organizações então, passam a ser mais sensíveis aos critérios externos de valor. Pode-se afirmar que quanto mais institucionalizado for o ambiente, mais tempo e energia precisam ser dispensadas por elites organizacionais na administração, por exemplo, da imagem pública.

Ruef (1998) sugere que os antecedentes para a legitimidade podem variar, dependendo da natureza do ambiente institucional bem como a função organizacional que está sendo legitimada. A missão de uma organização, como refletida nas características dos proprietários, é particularmente importante para atrair legitimidade gerencial, em que os efeitos dependem da combinação entre a missão e a lógica do regime institucional dentro do qual a organização opera (Ruef, 1998).

DiMaggio e Powell (1991) enfatizam que buscam explicar a homogeneidade e não a heterogeneidade e a variação com relação às formas organizacionais, reconhecendo que, em estágios iniciais de um campo organizacional, a diversidade é mais intensa. Para os autores, o conceito que melhor captura o processo de homogeneização é o isomorfismo, uma processo que constrange e força uma unidade em uma população a assemelhar-se com

as outras unidades que estão expostas às mesmas condições ambientais. O conceito de isomorfismo também abrange questões relacionadas à competição por poder político, legitimidade institucional e conveniência social.

Para Baum e Oliver (1992) à medida que uma população ou organização cresce ela passa a ser mais assistida pela comunidade, pelo órgãos governamentais, a comunidade institucional. Desta forma o controle social sobre as organizações passa a ser mais intenso ocasionando em processos de isomorfismo de acordo com as expectativas institucionais.

As organizações influenciam o comportamento de outras mediante múltiplos mecanismos como parceria, alianças, arranjos verticais e relações de poder. Mas em muitos casos estas influências podem se dar num plano societal.

A teoria institucional considera as motivações da ação que são socialmente derivadas, como a busca pelos imperativos da legitimidade por meio do isomorfismo com normas institucionais (Meyer e Rowan, 1977). Legitimidade e eficiência não coincidem necessariamente. A legitimidade pode ser estabelecida pela demonstração de que as decisões executam apropriados objetivos ou são realizadas via apropriadas formas (Olsen, 2001). A teoria institucional então tem sido criticada por oferecer explicações do comportamento organizacional demasiadamente socializadas, ignorando com frequência o papel do poder, dos interesses e das agências (Scott, 1995).

O neoinstitucionalismo representa então, uma “mudança de foco, da lógica de cálculo racional de conseqüências utilitárias tendendo a priorizar preferências para formas alternativas de inteligência e lógica de comportamento, explorando a lógica do apropriado, fundamentada num senso de identidade (March e Olsen, 1989, p. 23), pois para se compreender o mosaico organizacional da moderna sociedade é necessário ir além da imagem das hierarquias e dos mercados (Olsen, 2001), ir além da lógica funcional e instrumental.

É importante esclarecer o conceito de legitimidade, tendo em vista a sua relevância para a compreensão das instituições e da institucionalização de estruturas, bem como dos processos de isomorfismo. Pfeffer (1982) afirma que a concepção de legitimidade, enfatiza a consistência dos objetivos organizacionais com as funções sociais. Complementa Suchman (1995, p. 574) “a legitimidade é uma percepção generalizada ou suposição de que ações de uma entidade são desejáveis e apropriadas dentro de algum sistema socialmente construído de normas, valores, crenças e definições”.

A legitimidade organizacional é definida também por Deephouse (1996) como uma posição conferida por atores sociais. Uma organização legítima é aquela em que valores e ações são congruentes com os valores e expectativas de ação dos atores sociais. Atores endossam os meios e fins das organizações como válidos, razoáveis e racionais (Baum e Oliver, 1991).

Quanto ao tamanho, as maiores organizações podem ter mais ligações contratuais e sociais. O desempenho também pode afetar a legitimidade, organizações desempenhando bem são eficientes convertendo recursos em produtos e serviços de acordo com os valores de eficiência da sociedade (Deephouse, 1996).

A **legitimidade** amplamente abordada por institucionalistas, sugere que os ambientes institucionais exercem pressão sobre as organizações para justificar suas atividades, o que motiva-as a incrementar a legitimidade mediante a acomodação com as estruturas institucionais prevalecentes.

Não é à toa que as regras são consideradas fundamentais para uma sociedade ou a um campo organizacional, no sentido de assegurar a estabilidade das ações. A estabilidade dos campos organizacionais, para Fligstein (1991) é a maior variável para determinar a probabilidade de mudança em uma organização, esta estabilidade estaria assentada nas regras e ordem. A entrada de novos integrantes organizacionais pode então trazer para o campo mais sustentabilidade às ações legitimadas, via transmissão e reprodução, como constituir-se em razões para as mudanças (Fligstein, 1991).

No contexto institucional, o Estado se constitui num dos agentes mais poderosos e mais propensos a determinar regras que certamente compõem as estruturas regulativas de um campo organizacional. O poder de gatilho do Estado pode estar também na possibilidade de alterar um ambiente profunda e sistematicamente, podendo ser compreendido como grande fonte de estabilidade ou mudança tanto dentro de um campo organizacional como dentro de uma organização individual, tendo em vista que os agentes podem conscientemente manipular as ações das organizações, provocando choques ou estabilidade dentro de um campo organizacional.

As regras culturais, por exemplo, dão forma às organizações por determinar quais tipos de estruturas e ações são consideradas legítimas dentro de um contexto particular e deste modo servem de suporte para as estruturas (Wells, 2001).

Em qualquer grupo ou setor de organizações há estratégias aceitas, pois “elas são arquétipos, e como contêm enunciados sobre valores (domínios preferidos, projetos e

princípios de avaliação) e estruturas apropriadas (sistemas de papéis e responsabilidades) para realizar aqueles valores. Elas estão presentes, dentro de um setor, como congruentes com rígida ligação entre valores e estrutura: a estrutura é o instrumento para atingir os resultados estimados” (Hinings, Thibault, Slack e Kikulis, 1996, p. 892).

Considera-se que cada instituição e organização tem sua própria história, sua linha de tempo de desenvolvimento e como um sistema social desenvolve e opera sua estrutura e capacidade de ação, guiada não somente por interesses, mas por crenças morais e obrigações normativas. Além das ações de natureza estratégica como resposta às pressões ambientais apontadas anteriormente, DiMaggio e Powell (1983) estruturam três importantes mecanismos de isomorfismo: coercitivo, normativo e mimético.

O isomorfismo **coercitivo**, de acordo com DiMaggio e Powell (1983) é o resultado de pressões formais e informais exercidas por uma organização sobre outra que se encontra em condição de dependência. Enfrentando ambientes legal e político comuns, a ação de uma organização pode consistir em resposta a diretrizes governamentais. A imposição de procedimentos e regras pode acontecer também a partir de relações de autoridade. Ações podem ser efetuadas de acordo com normas postuladas socialmente, para manter a legitimidade da organização, o que significa que não são justificadas somente por escolhas conscientes e de cálculo racional.

Quanto ao isomorfismo **mimético**, se processa na “adoção por parte de determinada organização, de procedimentos e arranjos estruturais implementados por outras organizações, com a finalidade de reduzir a incerteza ocasionada por problemas tecnológicos, objetivos conflitantes e exigências institucionais” (Machado-da-Silva, 1998, p. 31). O mimetismo se processa com o auxílio de empresas de consultoria, transferência e rotatividade de funcionários, ou pela verificação da atuação próspera de outra organização. Rogers (1983) aponta que uma estratégia pode ser inovativa e mimética, advinda da aprendizagem com outras organizações que têm estruturas similares.

DiMaggio e Powell (1983), reportando-se ao isomorfismo **normativo**, apontam que o grau de profissionalização é talvez o fator mais importante como mecanismo normativo a ser considerado para o entendimento das pressões normativas do ambiente. “A profissionalização envolve o compartilhamento de um conjunto de normas e rotinas de trabalho pelos membros de uma determinada ocupação” (Machado-da-Silva, 1998, p. 32). Universidades e instituições de treinamento veiculam regras normativas de ação

profissional, que são disseminadas nas organizações por meio de mecanismos como recrutamento, seleção ou promoção de pessoas.

“A influência de cada um destes mecanismos institucionais na ação organizacional pode ocorrer independentemente de qualquer evidência aparente de acréscimo na eficiência interna. O isomorfismo, afinal, é um mecanismo vantajoso para as organizações já que a similaridade facilita transações interorganizacionais e favorece o seu funcionamento interno através da incorporação de regras socialmente aceitas” (Machado-da-Silva, 1998, p. 32).

Convém destacar que as análises em torno dos isomorfismos estão condizentes com a afirmação de DiMaggio e Powell (1991, p.13-14), em que “o novo institucionalismo está mais interessado com a **persistência** do que com a mudança; imperativos legítimos agem como recursos de **inércia**; o neoinstitucionalismo enfatiza a **homogeneidade** das organizações; tende-se também a enfatizar a **estabilidade** de componentes institucionais”.

Para DiMaggio e Powell (1983), organizações que convivem com outras num campo organizacional a influência que umas exercem sobre o comportamento de outras é mais intensa a partir de fases em que o campo está mais estruturado, melhor definido, maturado. A racionalidade coletiva das organizações, no decorrer do coletivo esforço pela legitimidade e conformidade social conduz o campo organizacional a adoção de estruturas, processos e práticas uniformizados ao ambiente institucional, é esse curso de ação que leva o campo organizacional a inércia. Para Meyer e Rowan (1977), as organizações de desviam deste percurso institucionalizado mediante a inovação arcam com consideráveis custos referentes à legitimidade. Por outro lado, Kraatz e Zajac (1996) apontam que inovações são possíveis, podendo ser motivadas por mudanças no ambiente técnico, começam populares em termos de número de seguidores, porém nunca iniciam legitimamente institucionalizadas.

Quanto à classificação dos isomorfismos, Burns e Wholey (1993) assumem a dificuldade de se separar empiricamente as forças miméticas e normativas, denunciando que muitos estudos têm utilizado os mesmos indicadores para os efeitos de ambos. O contexto do campo organizacional é reconhecido como o nível de análise mais adequado para a compreensão da interação entre a evolução do campo estrutural e a mudança nas práticas institucionais (Scott, 1998).

Para Leblebici, Salancik, Copay e King (1991), institucionalistas têm enfrentado o problema de explicar as mudanças pela atribuição a forças exógenas ou a atores

dominantes em um campo organizacional. As soluções se encaminham para dois enigmas, talvez o primeiro fator esteja relacionado a reconciliação dos imperativos tecnológicos ao imperativos institucionais, e o segundo esteja relacionado a como as novas práticas substituem as práticas já estabelecidas. Resta saber também se estas novas práticas serão institucionalizadas no campo organizacional, tornando-se isomórficas, pois o distintivo poder dos argumentos institucionais repousam parcialmente no explícito reconhecimento da conformidade enraizada em aspectos tidos como certos para a prática social.

Para Meyer e Rowan (1977), a criação e mudança de instituições é cara e requer alto nível de interesse e recursos, o que limita a poucos dirigentes, que estão organizados e que possuem recursos suficientes para introduzir mudanças institucionais. Meyer e Rowan (1977) argumentam que esforços para mudar ambientes institucionais podem proceder ao longo de duas dimensões. Primeiro, organizações poderosas forçam atores a elas relacionados dentro da rede a se adaptarem às novas práticas. Segundo, organizações poderosas, especialmente aquelas relacionadas ao Estado, procuram assentar seus objetivos e procedimentos diretamente dentro da sociedade como regras institucionais. As mudanças no ambiente institucional também podem ser decorrentes da desinstitucionalização, quando práticas entram em desuso (DiMaggio, 1988). As práticas são padronizadas, racionalizadas naquilo que oferece e mantém legitimidade através da aplicação das racionalidades substantivas, legal ou formal. “Elas ganham legitimidade através de distintivos terrenos em natureza e razão” (Douglas, 1986, p. 112).

De acordo com Leblebici, Salancik, Copay e King (1991), a organização de um campo organizacional é um produto de soluções práticas desenvolvidas no nível micro, e institucionalizado através de convenções presentes no nível macro. Esta organização não é permanente mas temporária, a produção e reprodução é um resultado de definições institucionalizadas do que está sendo transacionado.

Considerada a influência de pressões ambientais advindas de níveis mais globais sobre as organizações ou sobre um campo organizacional, aponta-se como uma das mais importantes pressões para o isomorfismo - a primazia pela racionalização. Vários autores têm concentrado esforços no detalhamento e apreensão da racionalização na sociedade e nas organizações. É um conceito socialmente aceito e fortemente relacionado ao desenvolvimento econômico ocasionado nas últimas décadas.

2.1.7. Racionalização

Thompson (1967) afirma que organizações formais são elementos de ambientes racionalizados. Meyer (1994) utiliza o termo racionalização para se referir a propósitos ou à racionalização instrumental: a estruturação da vida diária dentro de regras padronizadas impessoais que constituem a organização social como um meio para propósitos coletivos. Esta natureza instrumental e intencional tem marcado o Ocidente, sendo resultado da constituição da sociedade como meio para fins coletivos, pautados na intenção de progresso e justiça, projetados como um cenário natural e moral sustentado por doutrinas científicas e normativas.

A análise racional dos meios pelos quais o progresso é alcançado encaminha para a reificação de entidades produtivas que, dentro da expansão da técnica e da permuta – trabalho, regras ocupacionais, profissões e corporações -, são intensificadas. O fortalecimento e elaboração de regras culturais e definições de progresso suportam a autoridade dos atores individuais e coletivos envolvidos nas propostas de racionalização.

Para Machado-da-Silva (1998), as normas de racionalidade tornaram-se um conjunto institucionalizado na sociedade moderna, uma concepção socialmente construída e freqüentemente compartilhada, sobre o modo eficaz de funcionamento organizacional. Tal concepção desenvolveu-se como forte elemento na definição dos padrões de significados organizacionais.

Esta dominância da racionalidade, para Meyer e Rowan (1977) tem contribuído para a elaboração de um verdadeiro mito racional. Em função disso, Morgan (1996, p. 134) confirma que as “organizações modernas são mantidas por sistemas de crenças que enfatizam a importância da racionalidade. A legitimidade das ações organizacionais, desta forma, depende de sua habilidade para demonstrar nas ações, racionalidade e objetividade”.

A conformidade estrutural com o ambiente racionalizado acrescenta pressões para a conformidade de atividade e identidade. A imagem institucional da vida organizacional moderna sugere que organizações são: um tanto ritualizadas; internamente acopladas; isomórficas com padrões e regras ambientais nas suas identidades, estruturas e atividades; apontando padrões isomórficos de mudança através do seguimento do tempo por regras gerais ambientais (Meyer, 1994).

A construção da racionalidade moderna, para Meyer (1994), torna-se mais completa a partir dos suportes político e normativo, validade cognitiva e profissional e a existência

de modelos de execução. Aponta-se também o papel do Estado com o estabelecimento de direitos; da ciência e das profissões como influentes na racionalização do ambiente, oferecendo modelos racionais sobre soluções de problemas, bem como doutrinas reputadas como apropriadas, incrementando complexidade, conflito e padronização ao ambiente e às organizações.

Outro conteúdo da racionalização moderna consiste na teoria organizacional como uma ideologia mundial voltada a propostas de modernidade e progresso, e semelhantes movimentos intelectuais e culturais sob a forma de doutrinas normativas. Sob essa ótica, as políticas públicas, o conjunto de ciências e profissões, bem como um sistema de organizações existentes passam a tornar o mundo predominantemente racionalizado.

Considerando que atores individuais e coletivos pertencentes a um determinado campo organizacional necessitam orientar-se por estruturas socialmente construídas para obter legitimidade, convém apontar a existência de alguns dos principais agentes institucionais responsáveis por processos amplamente institucionalizados, neste caso a racionalização. Para Scott (1995), os dois maiores agentes institucionais que exercem forte efeito nos diversos níveis de análise são o Estado e os profissionais, responsáveis pela racionalização, a partir da segunda metade do século XX.

Sob algumas perspectivas, o Estado é apenas outro ator social, burocraticamente organizado quanto a estruturas administrativas e autorizado a governar um território geograficamente delimitado. Porém o Estado tem sido destinado ao exercício de especiais poderes e prerrogativas, exercendo autoridade sobre outras organizações, além de ser fonte de legitimidade.

Quanto ao papel dos profissionais, esses podem ser classificados como grupos que mantêm o controle sobre o conhecimento formal, que variam de acordo com o tempo e o espaço. O controle é exercido por meio de processos cognitivos e normativos, tendo como principal arma as idéias. “Profissionais exercem controle pela definição da realidade - pela projeção de estruturas ontológicas, proposição de distinções, criação de tipificações e pela elaboração de princípios ou diretrizes de ação, interferindo também nos sistemas de crenças” (Scott, 1995, p. 96).

Ao apontar a influência de sistemas de significado macroambientais, como a racionalização sobre os elementos institucionais de ambientes menores, enfatiza-se a permeabilidade das fronteiras entre os diversos níveis de análise. O presente estudo requer um nível de análise que configure a existência de uma diversidade de organizações em

que, ao mesmo tempo que sejam diferentes – tamanho, atividade, estrutura organizacional entre outros critérios particulares –, pertençam a um ambiente institucional semelhante.

2.2. CAMPOS ORGANIZACIONAIS

As variações nos níveis de análise dos estudos da abordagem institucional percorrem do nível macro ao micro, sendo dimensionadas de acordo com espaço, tempo e número de atores envolvidos. A abordagem institucional dispõe de seis níveis de análise: sistema mundial, sistema societário, campo organizacional, população organizacional, organização e subsistemas organizacionais.

Para Scott (1995), o nível de maior significância para a teoria institucional é o do campo organizacional e talvez o menos familiar. Um campo organizacional se refere àquelas organizações que em conjunto constituem uma área reconhecida de vida institucional. Campos organizacionais são definidos em termos de estruturas cognitivas ou normativas, ou a um sistema regulador comum. Scott (1995, p. 56) afirma que a noção de campo conota a “existência de uma comunidade de organizações que compartilha sistemas de significados comuns e do qual participantes interagem mais frequentemente do que com outros atores de fora do campo”.

A aplicação de argumentos institucionais para as organizações ocorre mais apropriadamente e poderosamente no nível do campo organizacional. Scott (1995, p.112) afirma que “o campo organizacional tem emergido como uma unidade crítica, unindo os níveis social e organizacional no estudo da mudança social e da comunidade”. Dado o fato de que um campo organizacional inclui diferentes tipos de atores e inter-relações, ele representa um nível atrativo de análise para se investigar o ambiente, e suas alterações que afetam organizações focais.

Quanto mais dinâmico e múltiplo o campo organizacional, maior será a possibilidade de uma organização focal revelar multiplicidade - o resultado de processos por meio dos quais componentes institucionais são incorporados, mediante a coerção, profissionalização ou imitação. Estes processos podem ser entendidos por meio de processos isomórficos – coercitivo, normativo ou mimético, apontados por DiMaggio e Powell (1991), os quais são cruciais para as análises do presente estudo.

DiMaggio e Powell (1991) argumentam que como campos organizacionais são altamente estruturados, forças poderosas emergem e lideram (organizações operantes dentro do campo), ocasionando semelhanças entre as organizações do campo.

Determinados tipos de formas estruturais passam a ser normativamente sancionados e vastamente adotados, reduzindo o grau de diversidade no interior do campo. Esses argumentos pautam-se na evidência de que mesmo em variedade de situações, participantes estão dentro de arranjos estruturais uniformes.

Através de processos de estruturação, campos organizacionais são poderosos veículos de ordem social. De acordo com DiMaggio e Powell (1983), um campo organizacional em estado emergente é composto de isoladas e especializadas organizações. Com o passar do tempo, as organizações tornam-se cientes, informadas do outro e incrementam seus níveis de interação. Paulatinamente são desenvolvidas questões acerca da posição hierárquica dos atores, estratégias de isomorfismo, relações cooperativas e competitivas entre os campos e as organizações.

Os campos organizacionais operam em níveis intermediários, providenciando estruturas institucionais dentro das quais organizações específicas atuam. Modelos generalizados – crenças, normas, menus e roteiros – fluem através dos vários níveis, transportados pela socialização, construção social e poder de sanção. Esses modelos passam a ser transportados e reproduzidos, modificados e reconstruídos por interpretação e intervenção dos atores.

Modelos organizacionais, desta forma, podem ser mantidos e difundidos via processos que operam transorganizacionalmente, podendo ser relacionados a participantes de organizações específicas como solução para problemas específicos. Sob algumas condições, alguns modelos organizacionais são produzidos por processos de interação e negociação, envolvendo agentes institucionais e participantes organizacionais. Scott (1995) afirma que controles normativos e cognitivos afetam mais profundamente os sistemas organizacionais do que os controles regulativos, devido à maior internalização por parte dos atores.

A concepção de Fligstein (1991) sobre campos organizacionais é que sua existência é estabelecida pelo mútuo reconhecimento dos atores em diferentes empresas de sua interdependência. No interior do campo, então, são compartilhadas concepções a respeito de ações legítimas e o lugar de cada ator no campo, promovendo assim a estabilidade.

Fligstein (1991) reconhece as facetas cognitivas e normativas dos campos, bem como as regulativas, enfatiza o papel do poder, aponta que campos organizacionais podem oferecer benefícios aos membros mais poderosos, e que diferentes estruturas e estratégias são dominantes durante diferentes períodos. Definições e mudanças no campo podem ser

também decorrentes da informação e conhecimento dos executivos das corporações, servem como indicador de poder e percepção. A tese de Fligstein (1991) é que mercados são modelados por forças sociopolíticas, partindo do pressuposto de que são socialmente construídos, influenciados por um conjunto de regras que preservam o poder e interesse de grandes organizações.

Alguns indicadores são apontados por DiMaggio e Powell (1991), no sentido de se avaliar a estruturação e interação no interior dos campos organizacionais, tais como a emergência de estruturas interorganizacionais de dominação e padrões de coalizão, o desenvolvimento de mútua ciência entre participantes no conjunto de organizações que estão envolvidos num empreendimento comum. Existem outros indicadores como o grau de concordância com a lógica institucional que guia as atividades dentro do campo, além do isomorfismo estrutural e clareza das fronteiras do campo.

DiMaggio e Powell (1991) argumentam que, pelo pertencimento ou entrada num campo organizacional, uma organização fica exposta a pressões para se adaptar a certos padrões de comportamento, para adquirir legitimidade e obter recursos. Para Suchman (1995), a legitimidade é uma percepção generalizada ou suposição de que as ações de uma entidade são desejáveis ou apropriadas dentro de um determinado sistema de normas, valores, crenças e definições socialmente construídos.

Visto que as diversas definições institucionais passam pela interpretação dos atores, cabe aqui a definição dessa unidade de análise, que, ao tempo em que é unitária, é também parte de uma estrutura social maior. O ator é posto em análise não como indivíduo isolado, de escolha racional, mas como construção social (Berger e Luckmann, 1985; Scott, 1994). A existência das características dos atores é vista como socialmente construída e altamente problemática, considerando que a ação como representação de roteiros institucionais maiores é mais que uma substância internamente gerada, escolha autônoma ou motivação e propósito. Implica que atores organizados estão envolvidos numa interação complexa com o ambiente em diferentes fronteiras.

Há um esforço entre os atores para reproduzir seus papéis, bem como as estruturas que lhes dão sustentação. As ações podem ser assumidas em processos de natureza antecipatória (estratégicas e consequenciais, de acordo com seus interesses, acontecendo em casos mais específicos); ou obrigatórias (acompanhando uma lógica de adequação ou conveniência, empenhando-se na reprodução de padrões). Dentro de um dinâmico e

múltiplo campo organizacional, suposições conflitantes podem ser sustentadas por vários atores que lutam por suas próprias concessões e reproduções (Borum e Westenholtz, 1995).

Vistos dessa forma, segundo Borum e Westenholtz (1995), atores são vistos como equipados com objetivos e interesses, bem como por esquemas cognitivos socialmente construídos, os quais incluem conhecimentos gerais e específicos sobre a organização e especificações de seus atributos nas interações. Borum e Westenholtz (1995) afirmam que, como a organização é criada por atores organizacionais socialmente construídos, empresários então, esforçam-se para controlar certos interesses e preservar específicas estruturas de referência. Isso acontece dado o fato de que os campos organizacionais oferecem possibilidades para a obtenção de recursos e legitimidade através de estratégias particulares, que podem ser mais ativas ou passivas.

O conceito de campo organizacional, conforme foi apresentado, pode abranger um grupo de organizações que estão espalhadas pelos níveis local, regional, nacional e internacional – consumidores, fornecedores, departamentos governamentais, associações entre outros – estariam configurados num levantamento de organizações participantes de um campo organizacional. A presente proposta de estudo não pretende avançar as fronteiras de uma divisão geográfica e política municipal. Compreende que estas fronteiras são permeáveis a ambientes maiores, mas não se propõe utilizá-los de maneira incisiva. Se os conceitos do campo organizacional são adequados ao estudo do fenômeno em questão, exceto para demarcação do espaço de análise, convém utilizar um conceito que auxilie na configuração desse espaço. Tem-se em disposição o conceito de espaço social, o qual oferece noções que caracterizam o território que o estudo pretende centrar-se.

2.3. ESPAÇO SOCIAL

O conceito de espaço social, conforme Reynaud (1986), foi considerado primeiramente por Durkheim, na década de 1890, que percebia a diferenciação social em termos puramente sociais, nos quais a sociologia consistia em morfologia social – estudo do substrato social, distribuição das formas sociais – e na fisiologia social – estudo da segmentação, interação e densidade moral da sociedade. O substrato social incorpora tanto o ambiente físico como o social; este duplo substrato é designado de espaço social, que qualifica o significado original para incluir o ambiente físico.

Para Reynaud (1986), o espaço é uma representação necessária *a priori*, que serve de fundamento a todas as percepções exteriores. É considerado como a condição de ocorrência de fenômenos, não como uma determinação dependente deles.

Buttimer (1995) percebe o espaço social como um mosaico de áreas, cada qual homogênea em termos das percepções do espaço por seus habitantes. No interior destas áreas identificava-se uma rede de pontos e linhas que se irradiava a partir de alguns *points privilégiés* (teatros, escolas, igreja, e outros focos de movimento social). Os grupos tendiam a ter seu próprio espaço social, o qual refletia seus valores, preferências e aspirações particulares. A densidade deste espaço social manifestava a complementaridade e o grau de interação entre os grupos.

Lauwe (1964) atribui novas dimensões ao conceito de espaço social – componentes objetivos e subjetivos. O espaço social objetivo define-se como estrutura espacial em que vivem grupos, os quais são condicionados por fatores ecológicos e culturais. Quanto ao espaço social subjetivo define-se tal como o percebem e identificam os membros dos diversos grupos. O espaço social urbano, para Lauwe (1964), conota uma hierarquia de espaços, em que grupos vivem, se movem e interagem (espaço familiar, vizinhança, econômico, e urbano). Visto horizontalmente, o espaço social compreende uma rede de faixas ou setores mais ou menos concêntricos que circunscrevem as suas órbitas de circulação.

Lauwe (1964) extrai do contexto urbano o conceito de meio social desses lugares, mediante a identificação de três níveis: estrutura espaço-tempo; nível de equipamento tecnológico; e atmosfera tradicional percebida pelos habitantes ou atribuída por outros. A combinação desses três níveis constitui o meio social efetivo.

O espaço social não é somente solo, suporte e distância, mas contribui para revelar os atores sociais: é signo e símbolo do sistema social e facilita a elaboração da identidade dos atores sociais (Bassardi, 1986). A posição dos atores numa estrutura de poder suscita práticas de apropriação do espaço bem diversas, como a demarcação, a ocupação, a expulsão, o manejo, a construção e a transformação. Essa apropriação pode desenvolver-se através de mecanismos do mercado, de decisões políticas, de procedimentos informais de controle social. É em função de tais práticas que se estrutura e se organiza o espaço em que os atores moldam para si um **meio** mais ou menos específico, exprimindo a sua identidade. A organização do espaço numa determinada época nunca é simétrica em relação à estrutura social correspondente a essa época. Os atores sociais é que determinam a existência do

espaço, que é a condição *sine qua non* da existência dos sistemas sociais. Os sistemas sociais, enquanto se apropriam do espaço, transformam-no e lhe dão novos sentidos e alcance (Bassard, 1985).

A noção de local no seu sentido amplo tem sido definida como “espaço de convivência, nem sempre pacífica, de lógicas diferenciadas, culturas organizacionais polimorfos, solidariedade, disputas, conflitos” (Spink, 2001, p. 15). Podem existir vários lugares num local, em constante construção, onde horizontes e limites são produzidos e disputados pelos atores.

Spink (2001, p.16) aponta diversas noções sobre a temática do lugar:

“... a cara da gente, uma arena de demandas, conflitos e reivindicações para a melhoria da qualidade de vida [...] denso, é a vida das pessoas em espaço e tempo que dependendo das circunstâncias pode ser o bairro, o município ou a região; [...] é onde se enraízam as experiências: territorialidade e identidade – o lugar, as raízes históricas e culturais; [...] uma nova concepção do local visto como lugar, onde a lógica da proximidade, do encontro e do confronto é possível; [...] não é dado, mas se define e se redefine a partir das ações, remetendo a um contexto de relações que não é somente local [...] um processo gradual de aproveitamento de oportunidades, de aprendizagem e de luta”.

A noção de lugar remete a um nível que não é macro nem micro, mas intermediário, meso, uma perspectiva de médio alcance, que, de acordo com Spink (2001), contém os demais níveis, incorporando o nível micro e projetando o macro. As organizações estão presentes nesse contexto e não são início, nem meio, nem fim. “Compreende este olhar a atenção às formas de como a ação, como prática discursiva, torna-se um refém parcial, dado o grau de consciência prática, das investidas de mobilizar seus conteúdos para legitimar interesses de grupos” (Spink, 2001, p.17).

O conceito de lugar é considerado importante para reflexões sobre a organização, tendo em vista a possibilidade de percebê-la a partir de um enraizamento na processualidade do cotidiano e do lado de fora das organizações, em que o ponto de partida para seu estudo é o fato social de sua existência como espaço social delineado, de acesso restrito e parcialmente privatizado (Spink, 2001). As organizações são um tipo de unidade social (Etzioni, 1971). Abre-se espaço para o conhecimento e reflexão interdisciplinar no estudo das organizações, que perceba a complexidade do lugar, dispondo-se a pensar sobre “o cotidiano, o que são limites, conexões e horizontes, partes e todos, formas de

conhecimento local, sobre a ação, forma, produção de sentido e disputa por hegemonia” (Spink, 2001, p. 21).

Para Lefebvre (1991), o espaço social é uma construção, é um produto social, que também serve como ferramenta de pensamento e ação, que além de ser um significado de produção é também um significado de controle, dominação e poder.

De acordo com Santos (1986), todo lugar está sempre mudando de significado a partir de sua localização – momento do movimento do mundo, apreendidas num lugar, feixe de forças sociais em desenvolvimento.

Atores coletivos participam da produção desse espaço, agindo por vezes em harmonia ou em conflito. Para Spink (2001) é no lugar que se concretiza a sociedade civil.

“A base da sociedade civil é composta de uma rede de associações que institucionalizam os discursos sobre a resolução dos problemas e sobre questões de interesse geral dentro do quadro das esferas públicas organizadas. Esses desenhos discursivos têm uma forma aberta e igualitária de organização que espelha o tipo de comunicação em torno da qual se configuram e ao qual emprestam continuidade e permanência” (Habermas, 1996, p.367).

A produção de sentidos é sociotécnica, ações enraizadas geram artefatos que são também considerados como práticas discursivas. Interesses que disputam pela hegemonia de sentido também acontecem: epistemas, ideologias dominantes, orientações sutis e instrumentais dos mecanismos de orientação sistêmica buscam habitar o espaço de vivência (Spink, 2001).

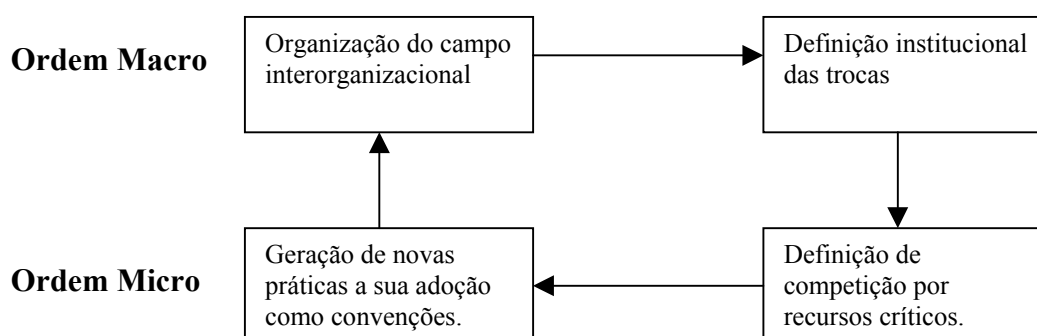
Sawaya (1986) aponta que o espaço precisa ser assumido transitoriamente como se fosse objeto. A ação externa sobre o espaço deixa de existir, pois sempre é mediada por uma ação do espaço a que se está visceralmente ligado. O espaço é membro participante da vida dos atores que o habitam e da coletividade que o mantém. Considerar o espaço permanentemente objeto, numa reificação global, significa excluí-lo dos atores, relação esta que rompe com a possibilidade de se pensar o espaço no seu movimento próprio, bem como com a possibilidade de se avançar nessa reflexão através do desenho do espaço. Para Sawaya (1986), o que se perde é a representação interpretativa do espaço e sua hermenêutica, passando-se a analisá-lo pelas suas aparências, a segmentá-lo, a compô-lo e decompô-lo. Constata-se que o espaço é dinâmico, fluido, reinventa-se todos os dias, bem como os atores são reinventados com ele.

Consoante Bassard (1986), nenhuma ciência detém o monopólio do estudo do espaço. Este só é inteligível por uma abordagem interdisciplinar; implica afirmar que cada disciplina interessada no espaço define, de um lado, o seu ponto de vista específico e de outro a sua concepção do papel que deveriam desempenhar as demais disciplinas que participam na compreensão e na explicação do espaço. Somente uma abordagem interdisciplinar do espaço pode dar conta da imbricação entre o espaço e os sistemas sociais. A compreensão acerca da cooperação, da competição, do conflito e das relações de poder dentro dos limites de um campo organizacional ou do espaço social, necessita de fundamentos que vislumbrem tanto a estabilidade quanto a instabilidade, a uniformidade e o conflito, bem como as assimetrias do grupo de atores, assuntos a serem explanados na seqüência.

2.4. COOPERAÇÃO

Pont e Nohria (2002, p. 316) concluíram que “a probabilidade de um par particular de firmas formar uma aliança depende da densidade local das relações através dos seus grupos estratégicos”. Sobre questões atreladas à densidade, Hannan e Freeman (1989) apontam que o nascimento e a morte de organizações depende da densidade da população organizacional, ou seja o número de organizações que estão competindo por um mesmo recurso. Então quando há poucas organizações numa população, a competição pelos recursos pode ser evitada com mais facilidade. Baum (1999) direciona uma crítica a visão ecológica dado o fato de que esta ignora questões de legitimidade sociopolítica, a influência que atores como a comunidade e o governo podem exercer sobre as competições tanto por recursos escassos, quanto pela legitimidade.

Figura 1 - Ciclo das mudanças nas práticas institucionais



Fonte: LEBLEBICI, Huseyin; SALANCIK, Gerald R.; COPAY, Anne; KING, Tom. Institutional change and the transformation of interorganizational fields: an history of the U.S. radio broadcasting industry. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 36, n. 3, p. 333-363, sep. 1991.

Para Leblebici, Salancik, Copay e King (1991), as convenções institucionalizadas, apesar de resolverem problemas, produzem resultados que não se constituem em vantagem para todos os atores participantes do campo organizacional, intensificando a competição por recursos institucionalizados, adicionado ao fato de que atores dominantes é que determinam e encorajam as novas práticas. Aliás a centralidade dos atores, neste caso da organização focal, pode determinar o grau de legitimidade das novas práticas, embora existam tentativas de atores periféricos implantar novas práticas. A mudança institucional é o produto de forças endógenas que são associadas com a evolução histórica do campo organizacional em si. Entretanto elas são produtos da consciência prática, instituições produzem consequência não esperadas que definem os fins e desenham os meios pelos quais interesses econômicos e políticos futuros são determinados.

Já afirmavam Meyer e Rowan (1977) que é preciso ter abertura para as possibilidades de que atores institucionais têm frequentemente múltiplos e inconsistentes interesses. Para (D'Aunno, 2000) ambas, as forças do mercado e as forças institucionais afetam as mudanças divergentes num campo organizacional, dentro de um diferente contexto histórico.

Mintzberg (1990, p. 183) oferece questionamentos acerca da existência de causalidade entre estratégia e estrutura, uma relação que prevê o longo prazo: “a estrutura segue a estratégia como o pé esquerdo segue o direito numa caminhada”. Em efeito, as estratégias de competição e as estruturas suportam as organizações. Nenhum é precedente, um sempre precede o outro, exceto quando se movem juntos, como quando uma organização avança para uma nova posição num cenário de competição. Amburgey e Dacin (1994) confirmam que seus estudos suportam a existência de uma relação hierárquica entre estratégia e estrutura. A estratégia é muito mais determinante da estrutura do que a estrutura o é para a estratégia. O impacto das mudanças estratégicas sobre as mudanças estruturais é mais abrangente e estatisticamente significativo do que o inverso, bem como a probabilidade de ocorrerem mudanças na estrutura acarretadas pela mudança nas estratégias é quase duas vezes superior ao inverso.

Os estudos de Amburgey e Dacin (1994) também sugerem que uma série de mudanças incrementais estratégicas podem produzir grande efeito sobre a eficiência ou grau de competitividade das organizações. Por outro lado, uma série de mudanças incrementais na estrutura não demonstram ter produzido significativos efeitos sobre as habilidades dos dirigentes ou nos seus mapas cognitivos. Argumenta-se que mudanças relacionadas à cognição dos dirigentes são causa primária dos processos que ligam a estratégia à estrutura. Estas conclusões não são sistemáticas, significam que a mudança em um atributo lidera mudança em outros atributos de forma particular.

Sobre a ecologia populacional, Scott e Meyer (1991) denunciam que os modelos teóricos tendem a assumir que processos competitivos dominam as relações entre as unidades que compreendem a população, além de darem pouca atenção às relações cooperativas desenvolvidas entre organizações que não são semelhantes. A crítica dos autores recai também sobre os modelos de campos interorganizacionais, que privilegiam nos estudos as relações horizontais num dado espaço geográfico, ignorando as relações verticais e extra-locais.

Para Scott e Meyer (1991), a maioria das unidades sociais, incluindo as organizações, estão envolvidas em conexões verticais e horizontais, considerando que os padrões verticais de relação são geralmente construídos racionalmente e hierarquicamente arranjados, enquanto os padrões horizontais de relação são estruturados informalmente e no nível local. Os autores enfatizam que as organizações estão embebidas em vastos sistemas de relações que exibem uma estrutura vertical, com decisões sobre propostas mais centralizadas e formalizadas, comparando-se com o passado. As relações verticais entre as organizações são prevaletentes e fatos salientes das estruturas sociais em que os sistemas administrativos servem a muitos valores, sendo a eficiência, apenas um deles.

Pondera Powell (1991) que os processos competitivos e institucionais não são necessariamente opostos. Os campos organizacionais, para Powell (1991) têm caraterísticos ciclos de vida, em períodos iniciais a busca pela eficiência é predominante, ao passo que em períodos mais maduros, o isomorfismo institucional é marcante, e a razão desta conformidade se assenta na sobrevivência, bem como os agentes externos são tipicamente fornecedores de recursos chave.

2.5. CONFLITO

Jepperson (1991) distingue quatro tipos de processos de mudança institucional: a formação institucional, desenvolvimento institucional e desinstitucionalização e reinstitucionalização. A formação institucional consiste na saída da entropia social, ou de padrões de comportamento não reprodutivos, ou de padrões reprodutivos baseados na ação. O desenvolvimento institucional, por sua vez, representa continuidade, ou seja mudanças acontecem dentro de uma dada forma institucional. A desinstitucionalização consiste na saída de uma institucionalização para a ações periódicas ou padrões não reprodutivos, ou a entropia social.

A reinstitucionalização é fundada a partir do movimento de saída de uma institucionalização para dentro de uma outra forma institucional, organizada em torno de diferentes princípios ou regras. Estes diversos movimentos de mudança significam, para Jepperson (1991), que as instituições podem desenvolver contradições com o seu ambiente, com outras instituições, ou com o comportamento social elementar. Estas contradições, ou choques ambientais podem forçar a mudança institucional pelo bloqueio de procedimentos reprodutivos, o que modifica ou destrói determinadas instituições.

Burns (1990) enfatiza que há uma complexa interação entre o poder e os sistemas de regras, dado o fato de que as regras refletem a cristalização do poder nas relações. Em consonância com Giddens (1984), o consenso e o conflito, a estabilidade e a mudança, estão combinadas no processo social de maneira bastante concreta. Burns (1990) distingue três tipos de oposição nas questões entre os atores: a contradição social, os desacordos e disputas e os conflitos sociais. As **contradições** sociais são as inconsistências entre e possivelmente dentro das regras sociais. Os desacordos ou **disputas** são expressões de oposição entre os atores sociais, referente a crenças, decisões ou ao sistema de regras que os organiza. Os **conflitos** sociais, ocorrem a partir das lutas entre atores, que mobilizam recursos de poder e sanção para dar procedência aos interesses, crenças, decisões e ações, ou também para dar prioridade a um sistema de regras sobre outro.

Segundo Jepperson (1991, p. 149) “a legitimidade pode ser um resultado da institucionalização, ou pode contribuir para isso, mas elementos ilegítimos podem claramente se tornar institucionalizados”, e todos os efeitos institucionais têm qualidades contextuais (exterioridade e objetividade), mas nem todos os efeitos contextuais são institucionais.

Jepperson (1991) contesta a equalização do conceito de cultura e institucionalização, alegando que a institucionalização pode sim ser transportada por regras

culturais, mas é melhor explicada como uma propriedade abstrata que pode caracterizar muitas formas de coordenação social. É válido salientar que as organizações não são atores passivos sendo imprimidas por moldes culturais (Scott, 1991), a interação entre os atores inevitavelmente faz surgir questionamentos mesmo a respeito do que está instituído.

Afirmam Dias e Loiola (2002, p. 131), que “poucos dedicam-se a análise do ambiente institucional e do processo de formação de estratégias no interior das cadeias produtivas enquanto modalidade de exercício político, administração de conflitos de interesse e construção de cooperação negociada”. Para Dias e Loiola (2002, p. 145) “as relações de poder entre os atores estratégicos são dinâmicas e recíprocas, estabelecidas pela interação e sempre negociadas em função de um balanço conflito/cooperação” e afetadas pelo ambiente institucional. Os conflitos e jogos de poder aqui são percebidos como elementos de socialização, da qual resultam acordos e mudança social. As relações conflituosas são estabelecidas numa relação de dependência mútua, marcada pelo conflito e cooperação.

Para Becker (1976), o comportamento dos atores poderia ser vastamente explicado em termos de dois interesses dominantes: ganhos econômicos e aceitação social. Porém a conduta requerida nem sempre se constitui num caminho que leva aos interesses individuais e muitas vezes requer um grau de sacrifício próprio.

Meyer e Rowan (1977) propuseram que pela adoção de estruturas é que estão em conformidade com as normas sociais. Organizações podem aumentar a legitimidade conferida por atores poderosos, mesmo quando estas práticas e objetivos entram em conflito com o desejado pelos outros atores.

Greening e Gray (1994), numa tentativa de integrar a teoria institucional à teoria da escolha estratégica, apontam que as organizações exercem escolhas estratégicas, mas dentro de imperativos do ambiente institucional. Esta perspectiva é percebida por Judge e Zeithaml (1992, p. 169) como “uma estrutura teórica relativamente determinística”. Para Oliver (1991, p. 151), dirigentes podem fazer escolhas estratégicas que variam da “conformidade para a resistência, do comportamento passivo para o ativo, do impotente para o influente e do habitual para o oportunista, dependendo de pressões institucionais para a conformidade”. A ilegitimidade de algumas ações pode ser compensada pelo discurso dotado de inocência, justificativas, encarecimento e discrição.

Para Greening e Gray (1994), existem três fatores institucionais que influenciam as estruturas de administração. A mídia compreendida pela televisão, rádio, jornais, revistas e

livros. Pela mídia são expostas lacunas entre práticas de gestão e as expectativas da sociedade; é por meio da mídia que organizações tentam transmitir imagens. A mídia age como um integrante institucional, criando pressões normativas e coercitivas para a conformidade com as expectativas do público. O segundo fator é a pressão dos grupos de interesse; estes exercem papel crítico na definição de políticas públicas, tanto no que tange a distribuição de recursos, quanto na regulação do comportamento de corporações.

Significa que alguns grupos de interesse podem também ser fonte de pressão para o isomorfismo estrutural via mecanismos coercitivos. O terceiro fator consiste nas crises, desastres e catástrofes, embora estes fatores afetem a sobrevivência das organizações, a maioria delas não é preparada para responder às implicações presentes. Esses acontecimentos podem também revelar até que ponto as organizações estão preparadas para fases críticas, o que pode afetar tanto a imagem quanto a legitimidade das organizações.

De acordo com Burns (1990), as atividades sociais concretas incluem compartilhamento, produção, cooperação exercício de poder e luta. Atores envolvidos no campo organizacional têm diferenciadas proporções de recursos e oportunidades para realizar seus interesses e propósitos. As regras e os sistemas de regras são manifestados nas atividades sociais que podem ser observadas no cotidiano e incluem padrões para as transações bem como as regras do jogo para os atores. Todas as relações estabelecidas e institucionalizadas entre os atores são estruturadas e reguladas por sistemas de regras que são compartilhadas pelos participantes no decorrer das relações (Burns, 1990).

Para Bourdieu e Wacquant (1992), existem dentro de um campo assimetrias entre as específicas forças que confrontam entre si, produzindo diferenças no campo. Como um espaço de forças potenciais e ativas, o campo é também um campo de **conflito e luta**, em que atores buscam individualmente ou coletivamente manter e desenvolver suas posições e impor os princípios de hierarquização mais favoráveis aos seus produtos, interesses. Dubois e Hakansson (1999) apontam que nas relações interorganizacionais, por natureza, tanto a cooperação, quanto o conflito são inevitáveis e necessários à manutenção da **vida** de uma rede.

Bourdieu e Wacquant (1992) excluem da noção de campo o funcionalismo e organicismo. Os produtos de um determinado campo podem ser sistemáticos sem ser produtos de um sistema, especialmente de um sistema caracterizado por funções comuns, coesão interna e auto-regulação. O campo desenvolve também um sistema de diferenças,

de propriedades antagônicas. As coerências que podem ser observadas em um dado estado do campo são aparentemente orientadas para uma função comum, ou seja, para reproduzir a estrutura do campo de poder, são nascidas do conflito e da competição, não de algum tipo de imanente auto-desenvolvimento da estrutura. Bourdieu e Wacquant (1992) afirmam que todo o campo constitui um potencial espaço aberto de jogo em que as fronteiras são bordas dinâmicas.

Para Bourdieu e Wacquant (1992, p. 106), uma das propriedades de um campo é que eles são “sistemas de relações que são independentes das populações nas quais estas relações se definem”. Os atores aqui existem, mas são vistos como agentes, não como indivíduos sujeitos. São socialmente constituídos como ativos e agindo no campo sob consideração pelo fato de serem possuidores das necessárias propriedades para serem efetivos e produzirem efeitos no campo.

O conflito pode ser compreendido com base na oposição que é gerada a partir dos diversos interesses, formas de agir e interpretar a realidade, sendo desencadeado nas interações entre os atores do campo organizacional. O conflito pode situar-se nas ações, nos discursos e nas intenções. O conflito não consiste no centro das atenções do institucionalismo, que se volta mais para questões associadas ao que está instituído, ao que está mais ou menos estável e previsível. Desta forma as análises do conflito precisarão estar assentadas nas versões da abordagem institucional e do espaço social, que captura a diversidade e o conflito de forma mais enfática. A mesma condição é válida para o estudo das relações de poder na realidade em estudo.

2.6. RELAÇÕES DE PODER

Para Weber (1991, p. 152), o poder “é a probabilidade de um ator dentro de uma relação social estar em uma posição de executar sua própria vontade apesar da resistência de outros que estão participando na ação”. É um conceito que implica relações de força entre os atores, que não são necessariamente legítimas.

A legitimação ocorre através da estabilização o que Lockwood (1964, p. 245) denominou de “integração social e sistema de integração”. O problema da integração social foca atenção sobre a relação de ordem ou conflito entre atores, enquanto o sistema de integração foca as relações de ordem e conflito entre as partes de um sistema social.

Embora os conflitos entre atores possam ser visíveis em explícitos episódios de poder, contradições entre partes de um sistema como um todo dificilmente seriam vistos.

Para Clegg e Orssato (1999) é através da transformação da integração social e do sistema de integração que a institucionalização das práticas ambientais nos campos organizacionais são obtidas. Para esses autores muitas forças induzem ou inibem a adoção de estratégias ambientais pelas organizações dentro de um campo organizacional: coações legais, demanda do consumidor por determinados produtos e processos, grupos de interesse, competição entre outros agentes. Se o conhecimento é embebido em estruturas e rotinas mais que em pessoas, então o poder está incorporado nas relações do conhecimento que estão embebidas na cultura de um campo organizacional (Clegg e Orssato, 1999).

Nestas culturas, organizações representativas são centrais, visando influenciar o desenvolvimento de estratégias ambientais. Uma ligação com a cultura do conhecimento compartilhado, predicado no poder é transmitido como racionalidade. Um episódio em que o poder é exercido faz diferença, dependendo de como o campo organizacional é sistematicamente estruturado. Ele não pode ser exercido independentemente de um contexto que mantém e estabiliza o acesso de atores aos recursos. Os caminhos em que as relações de poder estão constituídas dependem da reprodução de certos percursos obrigatórios para se fazerem as coisas. Rotinas formais e informais são exemplos claros disso.

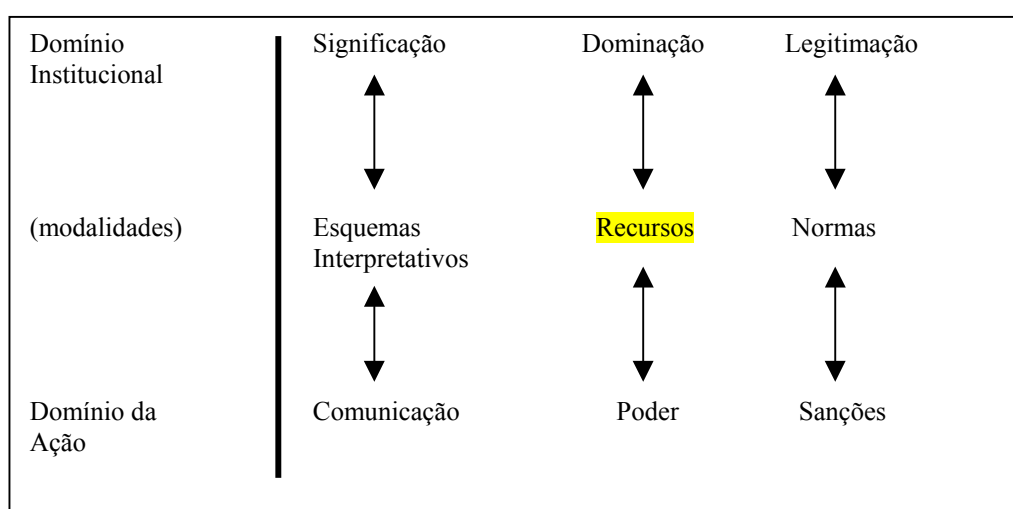
Os processos que garantem a reprodução de vias que asseguram as estruturas de poder são veiculados por três principais elementos, que propiciam a institucionalização, são apontados por Jepperson (1991): a organização formal, regimes e cultura. Os regimes se referem à institucionalização de um sistema de autoridade central, que é explicitamente de regras e sanções codificadas. Quanto à cultura, consiste de regras, procedimentos caracterizados como costumeiros ou convencionais. É válido destacar que Scott (1995), também enumera a cultura, as estruturas sociais e as rotinas como veículos de elementos institucionais. E sobre a cultura, em especial, há que se destacar, conforme Scott (1995) que ela não é confinada no subjetivo, mas é reconhecida como constituindo a própria realidade objetiva, uma realidade socialmente construída.

Existe uma grande relação entre a ação dos atores, que são as organizações, com uma estrutura social maior, que é o campo organizacional. As instituições aqui, exibem uma inerente dualidade: “elas surgem de, e constroem a ação social [...] constituindo-se em normas e tipificações compartilhadas que identificam categorias de atores sociais e suas

apropriadas atividades e relações [...] instituições que têm pouca história, pouca profundidade e pouca aceitação estão mais vulneráveis aos desafios, bem como são menos aptas para influenciar ações” (Barley e Tolbert, 1997, p. 95-96).

Giddens (1984) oferece um esquema que mapeia a estruturação dos domínios institucionais e de ação. O domínio institucional representa a existência de uma estrutura de regras e tipificações derivadas de uma história cumulativa de ação e interação.

Figura 2 - Modelo de Estruturação



Fonte: GIDDENS, Anthony. **The constitution of society**. Berkeley: University of California Press, 1984.

De acordo com Giddens (1984), imperativos institucionais consistem em princípios gerais preparados sob sistemas de significação, dominação e legitimação. Em contrapartida, o domínio da ação se refere aos reais arranjos dos atores, objetos e eventos do desenvolvimento da vida social. Para Li e Berta (2002), estas três dimensões governam as interações entre as organizações e são redesenhadas pela co-evolução das práticas entre as organizações. Implica afirmar que não existem estruturas predeterminadas, mas propriedades de estruturas de uma rede que são socialmente construídas. As estruturas são então, um caminho para o resultado das ações sociais, que produzem e reproduzem as estruturas das relações interorganizacionais. Porém, há que se considerar, sob quais condições, as interações entre as organizações provocam mudanças, ao invés de reproduzir estruturas.

Barley e Tolbert (1997) oferecem uma explanação que se aproxima desta estruturação, na qual o processo de institucionalização é construído através do tempo. O comportamento social constitui instituições diacronicamente, enquanto as instituições constroem a ação sincronicamente. A teoria institucional compartilha a premissa que a ação é largamente organizada por instituições, possuindo definições de comportamento e relações apropriadas para um conjunto de atores. As instituições são criadas, mantidas e mudadas através da ação e das interações. O discurso então, considerando que o poder é também relacional, apresenta-se como uma das ferramentas mais eficazes nas relações de poder, na manutenção de padrões vigentes favoráveis a determinados atores ou grupos de atores.

2.6.1. Relações de poder e discurso

Autores, como Dryzek (1996) atestam que as instituições estão muito atreladas aos discursos, ou seja, as regras, procedimentos, normas, padrões são comparadas ao *hardware*, enquanto o discurso em torno do que é tido como adequado seria o *software*. Para esse autor, o desenho institucional é em grande parte uma questão de redesenhar a constelação de discursos dominantes na sociedade, bem como o que os suporta e para o quê/quem é válido. O discurso sobre o que é adequado acontece subjetivamente, mas é solidificado na ação, objetivamente.

Knights (1992) aponta que as instituições e os discursos em torno delas frequentemente emergem de fora, de uma série de acidentes e eventos localizados arbitrários ou superficiais. A prática social e a sua formação discursiva são independentes daquela que discursa. Para Foucault (1987), a disciplina e as instituições exercem poder através da normatização de procedimentos e da constante vigilância.

Para Knights (1992), o discurso que se espalha pelas organizações, bem como na literatura é de que uma organização é como um conjunto de representações que estão diretamente voltadas para uma proposta objetivada de vantagem competitiva. Para Knights (1992), pesquisadores, quando compartilham dessa visão, exploram o efeito desse poder em sustentar e modernizar regimes particulares de administração pelos mecanismos da disciplina e da vigilância. Entre as necessidades ditadas para as organizações como a exigência de apresentação de demonstrações e racionalizações para credores e acionistas, o desenvolvimento de companhias multidivisionais e multinacionais, o crescimento da

educação gerencial gerando novas disciplinas, o incremento da importância do mercado e consumo nas economias do ocidente além de outras tantas, fazem parte do discurso espalhado pelo mundo organizacional (Knights, 1992).

De acordo com Foucault (1980, p. 154), “o poder é exercido em virtude das coisas sendo conhecidas e as pessoas sendo vistas”, ou seja, não é possível para o poder ser exercido sem conhecimento, também é impossível para o conhecimento não gerar poder. O conhecimento é a operação da disciplina, provendo bases para ação (Townley, 1993). O foco é saber como as práticas disciplinares, a lógica e a racionalidade operam para criar ordem, conhecimento e propriedades de poder, transferíveis em diferentes domínios. A disciplina assume a condição de caracterizar, classificar e especializar com o apoio de normas e hierarquias quais atores ocupam que posições em escalas, o que pode qualificá-los ou desqualificá-los. As estruturas normativas e regulativas servem também como base para as relações de poder que se instituem no campo organizacional e espaço social em análise, na medida em que apontam os parâmetros adequados de ação.

A prática do poder pode ser caracterizada por uma legitimação, um discurso, por lei, mas também por uma estreita grade de ligações de coerções disciplinares com o propósito de assegurar a coesão de um corpo social (Foucault, 1980). Para esse autor, não há possibilidade de existir liberdade num espaço sem relações de poder, pois a libertação da opressão, das relações de poder é uma ilusão, porque o poder não é exclusivamente repressivo; é capilar e difuso. É impossível escapar das relações de poder, mas para que o poder seja exercido, deve haver entre os dois lados uma certa forma de liberdade.

Segundo Rutherford (1999), a visão foucauldiana de poder lida com questões de dominação e disciplina, como algo que não somente constrange atores, mas também produz diferentes modos de subjetividade a possíveis relações sociais num dado contexto, enfatizando que as práticas e instituições devem ocupar o lugar central nas análises da sociedade. Habermas (1987) aponta para a necessidade de se considerar o poder para além das questões materiais e econômicas e abranger as razões comunicativas necessárias à reprodução simbólica. A linguagem é instrumento de poder simbólico, definido **em** e **por** uma relação que desenvolve a crença na legitimidade das palavras e do agente que o profere, uma relação de poder via discurso.

Os procedimentos disciplinares podem obviamente definir parâmetros de comportamentos aceitáveis e não aceitáveis; cabe aos atores identificar o válido do inválido, processos encaminhados pela inculcação de hábitos requeridos, regras e

definições de normas e comportamentos socialmente construídos; o ator (indivíduo) tende a estar perdido em meio a estes processos (Townley, 1993). A autora sugere que as pesquisas deveriam examinar as políticas de como as ocupações começam a ser definidas e como essas definições se tornam institucionalizadas, disseminadas e reforçadas através do tempo nas estruturas.

Para Bourdieu e Wacquant (1992, p. 100), as fronteiras de um campo podem somente ser determinadas por investigação empírica e são sempre marcadas por “barreiras de entrada mais ou menos institucionalizadas”. Então os limites de um campo organizacional estão situados no ponto onde os efeitos do campo cessam.

Concorde Bourdieu e Wacquant (1992), uma análise em termos de campo envolve três momentos necessários e internamente conectados. Primeiro, análise da posição do campo *vis-à-vis* do campo de poder, pois o campo é contido dentro de um campo de poder. Segundo, mapear a estrutura objetiva das relações entre posições ocupadas pelos atores que competem por legitimadas formas de autoridade específica do qual o campo está inserido. E terceiro, analisar o hábito dos agentes, os diferentes sistemas de disposições que eles têm adquirido pela internalização de um determinado tipo de condição social e econômica.

Mann (1997) aponta para a permeabilidade dos espaços, afirmando que as sociedades não são unitárias nem totalitárias, porque não será encontrada uma sociedade simplesmente delimitada num espaço geográfico ou social. Uma consideração geral das sociedades, suas estruturas e sua história podem ser dadas em termos de inter-relações entre quatro fontes de poder social, que são as relações ideológica, econômica, militar e política. A emergência das relações de poder tem sido atreladas a vontade dos atores em atingir determinados objetivos. Como há muitos interesses e metas, as formas de relação social vão surgindo como redes de relações.

O poder **ideológico** deriva de três recursos: do conceito de significados impostos sobre as percepções; das normas compartilhadas, que advertem sobre como os atores devem agir nas suas relações com os outros; o terceiro recurso consiste nas práticas rituais. Quanto ao poder **econômico**, deriva da satisfação das necessidades através da organização social em torno da extração, transformação, distribuição e consumo dos objetos. Detêm então poder aqueles que monopolizam estes processos. O poder **militar** deriva da necessidade de se organizar a defesa física dentro de espaços que são essencialmente concentrados e coercivos. Sobre o poder **político**, Mann (1997) afirma ser derivado de uso centralizado, institucionalizado, da regulação territorializada de muitos aspectos das

relações sociais, o poder do Estado, embora o poder político transcenda estes limites, sendo necessariamente centralizado e territorial.

2.6.2. Relações de poder e estruturas institucionais

O poder diferencial entre atores está relacionado às diferenças das posições destes atores na rede de relações. Atores que em redes de troca são com menos frequência excluídos possuem mais poder sobre aqueles atores que são mais frequentemente excluídos das relações (Skvoretz e Willer, 1993).

São apontados por Powell (1991, p. 191), quatro caminhos para a reprodução institucional: “(1) o exercício do poder, (2) interdependências complexas, (3) suposições tidas como adequadas, (4) desenvolvimento de processos de dependência”. O poder está relacionado com a preservação histórica de padrões de valores. A intervenção das elites também pode ser fundamental na formação institucional, na qual se procura manter as práticas, procedimentos e valores que dão sustentação às convenções das elites. Quanto à interdependência, acontece a partir de relações hierárquicas, partindo de organizações centrais, nas quais as práticas resistem aos esforços para a mudança. Quanto aos padrões sociais, providenciam definições morais de intenções e regulações acerca da vida social. Quanto ao quarto fator, alega que as práticas e procedimentos têm efeitos externos positivos, conseqüentemente, as escolhas feitas por uma organização são bastante influenciadas pelas escolhas de outras. Os modelos de trajetória de dependência sugerem que os arranjos institucionais não são flexíveis, não podem mudar rapidamente em resposta às perturbações do ambiente. Os mecanismos de *feedback* de auto-reforço dificultam as organizações na exploração de opções alternativas.

As organizações, sob a ótica de Fligstein (1991) operam em três contextos que podem ser denominados de esferas institucionais: a existência de estratégia e estrutura da organização, um grupo de organizações compreendendo um campo organizacional e o Estado. Estas são arenas onde as regras são criadas, ações significativas ocorrem, relações de poder são formadas, bem como onde concretas formas de organização social são estabelecidas. A habilidade para implantar regras está diretamente associada ao poder dos atores dentro e entre as organizações, estas, dotadas de estruturas e estratégias que limitam e permitem ações, refletem sistemas de poder.

Segundo Fligstein (1991), turbulências nos campos organizacionais podem ser provocadas pelos interesses de atores que, sustentados nas posições podem articular novas estratégias bem como ter poder para implementá-las. Expõe Fligstein (1991, p. 312) que “a teoria institucional tem superestimado o papel das normas na construção dos campos

organizacionais e subestimado o relativo poder dos atores nas organizações”. Brint e Karabel (1991) corroboram com a crítica, afirmando que as análises institucionais requerem primeiramente uma análise dos centros de poder que operam dentro dos campos organizacionais, geralmente concentrado nas grandes organizações e nos corpos governamentais. Os atores, que estão no poder, agem então de forma a preservar estas posições (Fligstein, 1991).

Esse autor afirma que as organizações podem controlar campos com base em dois princípios. O primeiro, está relacionado ao tamanho da organização, conferindo poder aos atores dentro do campo. O segundo se refere ao grau em que todos os membros se beneficiam com a formação de regras estáveis e ações legitimadas no campo onde a cooperação é esperada. Uma das grandes causas da estabilidade, ou inércia, conceito da ecologia organizacional, é o interesse do conjunto de atores em manter determinada distribuição de poder e dos recursos. O campo organizacional aqui assume uma característica que incorpora tanto as normas compartilhadas, quanto a construção de poderosas organizações assentadas em interesses comuns. Significa aceitar que a interpretação dos atores envolvidos está estruturada também nos seus interesses, os quais refletem as suas posições na estrutura social, bem como a habilidade dos atores em articular uma visão coerente do mundo, fundamentada nas respectivas posições (Fligstein; Brint e Karabel, 1991).

Friedland e Alford (1991, p. 244) alegam que “os limites, os instrumentos e a estrutura de poder variam institucionalmente, e nem a incerteza nem o poder são suficientes para explicar as transformações institucionais”. Estas transformações são simultaneamente materiais e simbólicas, envolvem não apenas mudanças na estrutura de poder e interesses, mas na definição do poder e interesse.

Para Fligstein (1995, p. 502), “uma sociologia econômica deve ser institucional e histórica”. Para esse autor, as versões sobre redes e o comportamento das organizações têm ignorado três elementos: o Estado, a política e o efeito das leis sobre a definição das instituições na sociedade. A constituição das elites capitalistas através das sociedades e os papéis das famílias e dirigentes refletem a interação histórica e institucional entre elites, firmas e Estado. Outro ponto levantado por Fligstein (1995) está relacionado à estrutura cultural da ação. Um exemplo é a concepção de finanças de uma organização, que pode ser utilizada para entender e caracterizar ações em diferentes sociedades. Se atores utilizam estruturas, estas são dispositivos úteis para prever o comportamento e a periodização de

formas dominantes de interações entre Estado e firmas. Significa que as estruturas podem variar de contexto e de padrões de relação.

A compreensão de que o poder não é uma propriedade de alguém ou de um grupo, mas um aspecto da real ou potencial interação entre dois ou mais atores sociais também é compartilhada por Knoke (1994). Esta definição de poder assume uma dimensão relacional assimétrica. Dado o fato de o poder ser inerentemente situacional, ele tem a possibilidade de ser dinâmico. A força, a violência, a coerção ou a voluntária obediência podem flutuar através do tempo.

Knoke (1994) sustenta o seu conceito de poder a partir da combinação de duas dimensões: a influência e a dominação. A influência é uma dimensão relacional do poder, tendo em vista que os canais de comunicação devem existir entre o influente e influenciado. É nesta compreensão que mora o aspecto intersubjetivo da influência. Quanto à dominação, é uma relação em que um ator controla o comportamento de outro via oferta ou retenção de benefícios, ou seja pelas sanções - recompensas ou punições. A estabilidade de estruturas sociais permite que elas sejam analisadas enquanto estruturas de relações de poder entre os atores componentes distribuídos nas diversas posições da rede. E tanto as formas, quanto o conteúdo destas relações têm conseqüências significativas para a formação das atitudes políticas e o comportamento dos atores (Knoke, 1994). Da mesma forma que as relações entre os atores são envolvidas por conflitos, competição e relações de poder, a cooperação também é um componente importante, principalmente num campo organizacional, onde atores partilham valores, categorias de interpretação, dificuldades entre outros elementos.

2.7. COOPERAÇÃO

De acordo com Faerman, McCaffrey e Slyke (2001), existem quatro fatores que estão presentes nos processos de cooperação entre organizações, os quais podem influenciar de forma a colaborar ou arruinar os processos de cooperação: (1) disposição inicial para a cooperação: as pessoas estariam mais dispostas a cooperar quando esperam que seu gentil comportamento seja recompensado com o gentil comportamento dos outros; (2) existência de incentivos: a cooperação se dá pela ênfase nas necessidades pragmáticas presentes nas relações econômicas, tecnológicas e sociais; (3) liderança: a forma de atuação das lideranças destas relações são importantes na medida em que legitimam certas formas de atuar no interior do grupo e; (4) o número e variedade de organizações

envolvidas: a cooperação é desenvolvida mais facilmente quando os membros são semelhantes e quando o número de integrantes é suficiente para que todos possam comunicar-se e negociar com resultados razoáveis. Para Faerman, McCaffrey e Slyke (2001), a probabilidade de fracasso cresce em proporções geométricas ao tamanho do grupo. Apesar dos fatores aí levantados salienta-se a importância da compreensão de como os elementos das relações interorganizacionais se combinam dentro de um contexto particular, bem como as relações interpessoais entre os dirigentes de cada organização.

Sobre as questões relacionadas à visão de ambiente, contribui Mailliet (1996, p.72) quando expõe o conceito de *milieu*: “uma entidade geográfica aberta para o lado exterior do mundo” é ligado a um grupo de atores e contém recursos específicos humanos e materiais que interage permanentemente com as fronteiras. É essencial nos processos de mudança, embora existam padrões, regras e valores que governam a maneira pela qual atores se comportam e se relacionam, princípios de reciprocidade, cooperação/competição, solidariedade e mútua assistência. Esse grupo de atores divide certa interdependência na formulação e escolha de estratégias, fazendo uso de recursos humanos e materiais disponíveis no *milieu*. Para Mailliet (1996) um *milieu* inovador pode ser visto como o **cérebro** de um sistema produtivo, se visto como o lugar onde as faculdades cognitivas dos atores estão concentradas, onde são desenvolvidas as vantagens competitivas do sistema de produção local.

A teoria econômica assume que organizações são compostas de coalizões com diferentes interesses e capacidades para influenciar e adotam estruturas que suportam sua coalizão de poder dominante (Pfeffer, 1982). Coalizões competindo por poder no nível interorganizacional incluem vários grupos de domínio.

Para Smith, Carroll e Ashford (1995), muitas definições de cooperação se focam sobre processos pelos quais atores, grupos se unem, interagem e formam relações para ganhos ou benefícios mútuos. Ring e Van de Ven (1994) definem a cooperação de forma mais dinâmica, incluindo a disposição dos atores em continuar as relações cooperativas. Para esses autores as relações de cooperação são mecanismos socialmente construídos para a ação coletiva, que é continuamente reestruturada por ações e interpretações simbólicas das partes envolvidas (1994, p. 96).

Para Pfeffer (1982), a teoria do poder e conflito é útil para prever as dinâmicas das relações cooperativas. Teorias da estrutura social explicam que a emergência de relações cooperativas podem desencadear-se de características estruturais como

heterogeneidade e homogeneidade, distância, história e poder, ou seja foca-se para dimensões externas à relação (Smith, Carroll e Ashford, 1995).

Elucidados alguns fenômenos desencadeados nas relações interorganizacionais, pode-se afirmar que o estudo carece de suporte metodológico e teórico que considere as estruturas das relações do campo organizacional, que é um sistema social. Atribui-se a um sistema social uma série de padrões estruturais e de relação, desenvolvidos a partir da interação entre os atores organizacionais. Pode-se afirmar que a rede é atualmente a imagem que mais se aproxima do desenho das relações organizacionais. Embora reconhecendo que uma estrutura de relações organizacionais pode ter uma infinidade de relações, permeáveis aos níveis local, regional, nacional e internacional, o presente estudo delimita as fronteiras no espaço local. A próxima apresentação teórica aponta algumas assertivas importantes à compreensão das relações interorganizacionais.

2.8. RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS

As relações interorganizacionais estabelecem estruturas diferenciadas, em que nem sempre é claro e às vezes impossível identificar as fronteiras da rede que formam (Wasserman e Faust, 1999). As organizações estabelecem relações para compartilhar conhecimento, atingir objetivos em conjunto e obter recursos financeiros, materiais, imateriais e pessoais. Estas relações podem desenvolver-se de maneira cooperativa, competitiva, conflitiva ou harmoniosa. Estão também cada vez mais fáceis e rápidas de estabelecer-se devido às tecnologias de comunicação disponíveis. Dado um conjunto de atores, a análise de uma rede social (conjunto finito de atores e relações definidas entre estes) pode ser usada para o estudo de variáveis estruturais, de processos de mudança dentro dos grupos através do tempo entre outros (Wasserman e Faust, 1999).

A abordagem institucional no presente estudo assume importância tendo em vista a capacidade analítica acerca do ambiente e das estruturas advindas das relações entre as organizações de qualquer natureza - pública, privada ou quase pública -, bem como das pressões ambientais que uma rede de relações incide sobre as organizações. Atores e coletividades em determinado espaço social passam a estruturar algumas relações dentro do sistema social, formando estruturas institucionais. Essas estruturas passam a nortear o comportamento e a conduta dos atores, bem como são definidas e redefinidas pelos próprios atores no processo de interpretação e interação.

DiMaggio (1991) aponta que o processo de estruturação nas redes possui quatro etapas: aumento de interação entre as organizações; emergência de características definidas de coalizões e estrutura de dominação; aumento na carga de informação com organizações que têm de lidar; e formação da consciência nas firmas que elas são comprometidas num empreendimento comum.

A compreensão das estruturas institucionais e dos processos organizacionais exige a análise do contexto em que as organizações estão figuradas. O contexto pode modelar decisões. Não significa que organizações são elementos sociais passivos; o interesse em tentar mudar o contexto estabelecido está presente. Como consequência, interações ficam mais complexas entre as organizações, bem como o contexto, que assume uma característica dinâmica, nada determinística.

Para Emirbayer e Goodwin (1994), a análise de rede é uma constelação de diversas metodologias estratégicas, não tendo por escopo uma teoria formal ou unitária que especifica leis próprias, proposições ou correlações, mas uma estratégia para investigação de uma estrutura social não consiste numa teoria social preditiva; porém trabalha com certa base de pressuposições teóricas e premissas.

O uso da noção de rede encoraja pesquisadores a pensarem sobre o sistema social e seus processos em termos de relações entre as partes constituintes: pessoas, organizações, instituições entre outros (Mitchell, 1976; Berkowitz, 1982). Muitas abordagens já têm chegado à conclusão epistemológica de que há um nível da organização dentro das sociedades que não pode ser adequadamente compreendido pela simples observação do comportamento individual. Análises estruturais representam para Burt (1983) um novo paradigma, o qual ultrapassa a intenção de ser um novo método de coleta e avaliação de dados, observados nas estruturas. Para o autor, o modelo de redes oferece uma poderosa estrutura para descrever diferenciações sociais em termos de padrões relacionais entre atores dentro de um sistema. Knoke e Laumann (1982) explicam que a análise de redes consiste numa abordagem estrutural para a realidade, enfatizando as bases relacionais e as formações dos grupos.

Organizações interagem nas mais diversas formas com outros atores do ambiente. As interações permitem que as organizações adquiram matérias-primas, funcionários, capital, equipamentos e conhecimento. Essas relações se estendem aos consumidores, às agências governamentais e à sociedade. Como um todo, as relações interorganizacionais se constituem numa rede. Significa que uma organização pode ser central, estar numa posição

em que as relações são em maior número e intensidade. Essas relações na rede apresentam canais através dos quais fluem recursos, informação, oportunidades e influências. A perspectiva da rede promoveria sensibilidade à variedade e complexidade de interações que sustentam a atividade organizada dentro de um dado ambiente (Hatch, 1997).

Para Blumberg (2001) organizações não são atores anônimos e também não operam isolados de outros atores; a necessidade de compromissos contratuais pode diminuir à medida que as relações ficam mais confiáveis e cooperativas.

Muitas teorias têm surgido com a proposta de explicar as relações entre atores, sejam individuais e grupais, sejam organizacionais. Oliver (1998) constatou, em pesquisa realizada acerca de publicações sobre redes organizacionais entre 1980 e 1996, a presença de 17 teorias utilizadas para os estudos das relações interorganizacionais.

Entre as principais teorias, figuram: dependência de recursos, poder político, redes, teoria institucional, estratégia, troca, custos de transação, contingência, tomada de decisão, ecologia populacional. Quanto ao desenho dos nós ou vínculos interorganizacionais estudados, evidenciou-se grande parcela concentrada no modelo de relação múltipla, seguida das relações diádica, vertical e horizontal. Quanto às questões tratadas, figuram os recursos imateriais e materiais, dependência, posição na rede, congruência de objetivos, seguidos por outros como reserva de mercado, estabilidade, conflito, densidade organizacional, entre outros.

As conclusões do trabalho de Oliver (1998) apontam que a teoria institucional tem-se preocupado com os atributos dos atores da rede e com a forma e conteúdo de suas relações dentro de um contexto institucional particular, traçando a formação de redes interorganizacionais e suas formas com particularidades do ambiente institucional, de instituições sociais dominantes característicos do conjunto em que operam. Aiken e Hage (1968), tratando de questões acerca da interdependência organizacional, admitem que, tanto processos de conflito, quanto de cooperação, estão inerentes à realidade social, pois esta não é estática. A interdependência é percebida ao tempo em que as organizações necessitam de *inputs* e produzem *outputs*. Relações que acontecem via mecanismos de trocas ou transações. Para os autores a combinação de recursos de uma organização focal com uma ou mais organizações resulta na adição de especializações e padrões derivados da complexidade, os quais uma organização não sustenta isolada.

Para Galaskiewicz (1979), padrões estruturais em redes interorganizacionais são produtos de processos competitivos em que organizações se esforçam por certas

necessidades por meio da troca de recursos - “recursos financeiros, informação e suporte são os recursos utilizados nestes processos” (1979, p. 1347). Por essas trocas, redes são formadas, definindo uma hierarquia de relações entre atores. Os atores do centro da rede parecem ser privilegiados, possuindo melhor acesso aos outros integrantes da rede, enquanto os atores periféricos dependem mais de recursos e têm menos poder de decisão no interior da rede.

Afirmam Perrucci e Pilisuk (1976) que o poder para se tomar importantes decisões ou exercer influência numa comunidade depende do domínio sobre alguns recursos por parte de uma ou algumas organizações. Por manipular relações de dependência entre outras organizações da rede, organizações dominantes têm maior impacto sobre o comportamento das outras integrantes da população (Aldrich, 1979). Estão entre outros recursos gerais o poder, a influência, a reputação, os recursos financeiros e o conhecimento.

Aldrich (1979, p. 74) aponta seis dimensões do ambiente organizacional, que “podem variar sua relevância dependendo do conjunto organizacional”: capacidade (nível relativo de recursos disponíveis para uma organização dentro de um ambiente); homogeneidade / heterogeneidade (grau de similaridade entre os elementos da população domínio, incluindo indivíduos e organizações); estabilidade / instabilidade (o grau de rotatividade nos elementos ambientais); concentração / dispersão (grau em que os recursos, incluindo a população domínio e outros elementos estão igualmente distribuídos); consenso / conflito (o grau em que uma reivindicação de uma organização para um domínio específico é contestado ou reconhecido por outras organizações); turbulência (a medida na qual ambientes são caracterizados por uma conexão progressiva entre elementos e tendências e, por um aumento no índice de interconexões).

Essas dimensões são relevantes para a seleção ambiental por se referirem à natureza e à distribuição dos recursos de dentro do ambiente, com diferentes valores que implicam diferenças de acordo com a atividade e a estrutura.

Algumas relações interorganizacionais podem constituir-se de simples troca de recursos de forma equilibrada, enquanto outras podem ser desequilibradas, favorecendo alguns atores na relação. Dessa maneira, os conceitos de poder e dependência tornam-se necessários para a análise da rede. Aldrich (1979) aponta para a necessidade de outros esquemas para monitorar estas relações, os quais o autor denomina de dimensões das relações interorganizacionais: formalização, padronização, reciprocidade e intensidade das relações.

A formalização compreende aspectos contratuais (reconhecimento legal) e estruturais (grau para o qual uma organização intermediária coordena a relação entre as organizações). Quanto à intensidade, esta envolve medidas de recursos admitidos nas relações, bem como a frequência das interações. A reciprocidade dos recursos envolve a avaliação dos fluxos de transação qualificando-os como equânimes ou unilaterais, bem como a concordância mútua para as transações. A padronização compreende o grau de semelhança entre unidades individuais de recursos em uma transação e também abrange o grau de similaridade dos procedimentos para transações entre as organizações através do tempo, variando entre padronizados a peculiares ou de interação caso por caso.

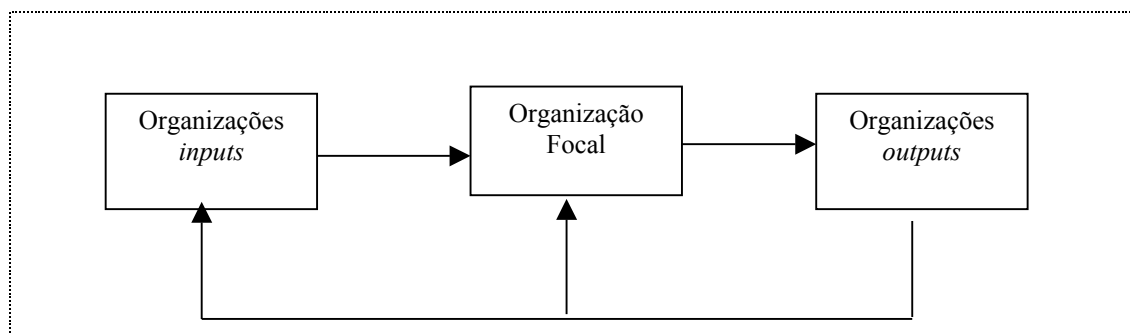
Organizações, conforme Hirsch (1976), não consistem em recipientes passivos de influências ambientais; elas possuem poder para redesenhar o ambiente. Quando este é considerado como um estoque de recursos, o conceito básico utilizado para investigações é a dependência, definida em termos de posições de barganha de uma organização focal com relação às suas interações com outras organizações (Aldrich, 1979). Esses recursos podem garantir poder e controle sobre as fontes de suporte e informações em ambientes incertos, gerados pela complexidade e instabilidade.

Uma das preocupações mais complicadas de se resolver tem sido em torno da delimitação de fronteiras de uma rede organizacional. Nem sempre elas são claras, embora diversos critérios sejam utilizados para tanto. Um exemplo de demarcação que converge com a proposta do presente trabalho é o trabalho de Galaskiewicz (1979), que fez um estudo com organizações de uma pequena cidade. O critério territorial foi inicialmente utilizado para restringir atores dentro de uma área geográfica, seguido de um critério funcional ou de atividade industrial (indústrias, bancos, imprensa, estações de rádio, organizações de solidariedade, associações, agências, escolas, igreja, associações de profissionais, escritórios municipais e partidos políticos entram na população de pesquisa).

Essa forma de especificação de limites certamente exclui da análise organizações como o Estado, bem como outras organizações extralocais (consumidores, fornecedores, concorrentes entre outros). Portanto, análises com esse parâmetro estão em conformidade com questões da comunidade local (Marsden, 1982), onde há também a pluralidade de atores interagindo com base em um sistema compartilhado de símbolos. Convém lembrar que, embora a proposta de demarcação espacial seja semelhante à de Galaskiewicz (1979), parte-se de uma organização focal. Explica Evan (1976) que uma organização, que é ponto de referência, é denominada de organização focal. Para demonstrar este tipo de estrutura, o

autor apresenta um modelo de quatro componentes: organização focal, grupo de organizações para *inputs*, *outputs* e *feedback*.

Figura 3 - Sistema Interorganizacional



Fonte: EVAN, W.M. **Inter-organizational relations**. Pensilvania: University of Pensilvania Press 1976, p. 80.

As organizações *inputs* compreendem a variedade de fornecedores, agências governamentais, universidades, organizações de pesquisa e desenvolvimento, funcionários, recursos financeiros, bem como legitimidade. Esses elementos passam por processos internos na organização focal. O resultado desse processo passa por relações com organizações *outputs*, consumidores, Estado, associações, entre outros. Evans (1976) aponta algumas configurações de relações entre uma organização focal e outras organizações, que podem variar entre a simples relação entre duas organizações (diádica) a relações mais sofisticadas nas quais várias organizações de uma cadeia se relacionam entre si. Porém admite-se que redes de relações entre organizações podem transcender um esquema de relações, sendo mais complexas e difíceis de se representar graficamente todos os pontos de contato.

Com relação às organizações centrais, Galaskiewicz (1979) confirma algumas hipóteses que caracterizam organizações centrais e que são interessantes para a proposta do presente estudo: (a) controlam mais fundos na rede organizacional; (b) empregam numerosos funcionários na rede; (c) dependem na comunidade local de *inputs*; (d) são mais prováveis de ser percebidas como influentes em questões comunitárias; (e) o nível pelo qual elas dependem da comunidade local para obter legitimidade. Controlar recursos financeiros e pessoas (na condição de empregados) incide num elevado número de pontos de contato com outras organizações e aliados políticos. Se a comunidade local é importante fonte de legitimidade, organizações terão interesse em ser centrais. Conforme

Galaskiewicz (1979), para uma organização ser percebida como poderosa na comunidade, ela precisa ocupar posições coordenativas chaves de três recursos da rede – financeiros, informações e suporte.

Consoante o exposto, enfatiza-se que as redes organizacionais podem e precisam ser avaliadas de acordo com diversos critérios e medidas os quais a maioria dos autores da área preferem denominar de dimensões de uma rede organizacional, orientadas por atributos relacionais. Algumas dimensões tiveram suas primeiras aplicações em redes de relação entre indivíduos, as quais foram transportadas para as relações interorganizacionais. A seguir apontam-se dimensões levantadas por diversos autores que lidam com o estudo das redes organizacionais.

2.8.1 Centralidade

A idéia da centralidade dos atores em suas redes sociais é uma das primeiras a serem utilizadas pelos analistas sociais, com a sociometria eram apontados os atores *star* ou *popular* (Scott, 2000). É importante diferenciar os conceitos de ponto de centralidade e centralização. O primeiro indica proeminência de alguns atores quanto ao número de conexões e contatos diretos, enquanto a centralização se refere a coesão ou integração da rede em torno de pontos particulares focais.

Atores no centro da rede são estruturalmente dominantes (Galaskiewicz, 1979). Knoke e Burt (1983) conceituam duas estratificações de atores: proeminentes e periféricos - associados à posição da organização na rede. Atores proeminentes são altamente visíveis devido ao seu envolvimento em relações substantivamente importantes, comparado aos que sustentam poucas relações, ou estão no anonimato. Atores proeminentes têm maior controle sobre recursos e informações, entre outros. A centralidade está associada ao grau que um ator está envolvido em todas as relações no sistema, enquanto o prestígio incide em relações assimétricas, sendo também objeto de relações intensas. Alerta-se para a clara distinção entre centralidade e prestígio; para Knoke e Burt (1983), a centralidade pode ser mais importante quando se trata da disseminação entre os atores de processos de inovação.

2.8.2. Nível de interdependência

Refere-se ao “número de articulações, programas conjuntos que uma organização focal possui com outras organizações” (Aiken e Hage, 1968, p. 913). Quanto maior o número de programas conjuntos, mais a organização é limitada a obrigações, compromissos ou contratos com outras, ou seja, maior será o seu grau de interdependência. Esses processos podem incidir na perda de poder e autonomia das organizações participantes.

Blau (1982), relaciona as condições que facilitam independência e interdependência entre organizações:

Quadro 3 - Condições de Independência e Interdependência entre Organizações

Condições para a Independência de A para B	Condições para o Poder de Reserva de B	Implicações na Estrutura Interorganizacional
<ul style="list-style-type: none"> • Controle sobre recursos estratégicos • Existência de fontes alternativas • Uso do poder coercivo • Não necessidade por recursos de B • A não tem nenhum dos itens acima 	<ul style="list-style-type: none"> • Indiferença para os recursos de A • Controle sobre os recursos alternativos • Controle sobre leis e ordens • Habilidade para manipular valores e controle de inovação • B tem todos os itens acima 	<ul style="list-style-type: none"> • Permuta potencial • Índices competitivos no sistema de troca • Formação de coalizão • Inovação e formação de Ideologias • Dependência de A sobre B

Fonte: BLAU, Peter M. Structural sociology and network analysis. In: MARSDEN, Peter; LIN, Nan. **Social structure and network analysis**. California: Sage Publications, 1982.

Conforme foi exposto, o poder pode ser exercido de forma coerciva, legitimada ou também derivada da dependência entre atores dentro de uma rede.

2.8.3. Hierarquia

Diversos autores tratam de questões relacionadas à posição dos atores na rede ou à hierarquia da rede. Para Knoke (1982), as fronteiras entre atores dominantes e periféricos de uma rede nunca são bem definidas. Em domínios políticos, por exemplo, fazer ou deixar de fazer parte do domínio político consiste numa construção social contínua e coletiva. Para esse autor, as duas técnicas predominantes utilizadas para identificar posições são: a equivalência estrutural e subgrupos de coesão.

Na equivalência estrutural, dois ou mais atores conjuntamente ocupam uma posição equivalente na estrutura, tendo alguns padrões de relação com os outros atores (Marsden e Friedkin, 1994; Borgatti e Everett, 2002). No critério de subgrupos de coesão, a união acontece apenas entre atores que mantêm interações mútuas e densas; são grupos chamados também de cliques. Um clique é um conjunto de atores, no mínimo 3, que ligados de forma coesa a um outro ator, ao tempo em que não estabelece este tipo de relação com outro ator da rede (Burt, 1983). Na equivalência estrutural, o conceito de padrões de relação é mais importante. Na coesão, é tratada enfaticamente a intensidade das relações específicas dentro dos padrões gerais.

Apontam Marsden e Friedkin (1994) a existência de duas formas para mensurar a proximidade social - a coesão e a equivalência estrutural. A primeira enfatiza questões associadas a ambientes de redes solidárias e à conectividade entre os atores, enquanto a segunda descreve a semelhança entre os atores em termos de perfil das relações interpessoais. Quanto às semelhanças estruturais, os autores afirmam que, quando os atores estão diante de situações ambíguas, tendem a se apoiar por orientações normativas pela comparação de suas atitudes com a atitudes de atores de grupos semelhantes, ou ainda, de atores que estão na mesma posição social, como papéis sociais semelhantes, denotando assim padrões de relacionamento (Pattison, 1994).

2.8.4. Densidade

A densidade da rede é obtida pela proporção do número de **nós**, ligações observados para o número de nós possíveis teoricamente (Granovetter, 1976; Mitchell, 1969). Em grupos pequenos, a densidade é usualmente tratada como uma medida de **coesão** do grupo. Para Cook e Whitmeyer (1992), a densidade das conexões entre organizações de uma rede exerce um dos maiores impactos sobre a organização focal.

A medida de densidade é uma das mais comuns na análise de redes, sendo problemática quando utilizada com dados com valor. Também varia de acordo com o tamanho da rede (Scott, 2000).

2.8.5. Intensidade

É o grau em que atores estão preparados para cumprir obrigações, ou sentir-se livre para exercer os direitos implícitos na sua relação com outros atores (Mitchell, 1976). Para Uehara (1990, p. 529), “redes de alta intensidade e densidade facilitam trocas generalizadas, enquanto estruturas de baixas densidade e intensidade facilitam trocas restritas”.

2.8.6. Frequência

Implica frequência dos contatos entre atores da rede num dado espaço de tempo. Mitchell (1969) e Knoke (1982) apontam que uma alta frequência de contato pode não significar alta intensidade das relações. Essa confusão é feita por alguns autores.

2.8.7. Multiplicidade

Denota a sobreposição ou redundância nas relações (Backer, 1990; Aldrich, 1979), relações que contêm dois ou mais canais de interação. Pode significar aumento de estabilidade nas relações. Afirmar Burt (1983, p. 159) que a “coordenação de relações com diferentes conteúdos é capturada pelo conceito de multiplicidade”. Manifesta-se pelo número de tipos de relações que um ator estabelece com cada outro ator da rede (Knoke, 1983).

2.9. ANÁLISE DE REDES

Análises estruturais, de acordo com Blau (1982), centram a atenção para grupos e grandes coletividades como um todo, não podendo ser utilizadas para descrever ação individual de atores. Esse autor alerta para o perigo dos modelos que simplesmente descrevem a estrutura das posições sociais da rede, sem relacioná-las a condições que produziram estas estrutura, bem como suas conseqüências.

Outra questão que justifica a necessidade de amparo para a análise das relações organizacionais via outras abordagens se relaciona ao conceito restrito de ator oferecido na teoria das redes. O ator na teoria das redes organizacionais é reconhecido como um “ponto onde se conectam muitas relações de troca” (Marsden, 1983). O ator pode ser um indivíduo, uma organização, um grupo, podendo ser entendido em diversos níveis de análise (Cook, 1992). Os padrões de interação entre vários atores podem ser percebidos como redes. A abordagem institucional nesse caso oferece conceitos acerca do ator, que transcendem a noção de ponto de uma rede, perpassando por noções que dão ação, papel e interpretação aos atores. O conceito de espaço social também atribui ação ao ator, bem como oferece um espaço dinâmico para tal.

Existem outras carências em termos de definições e pressupostos na análise de redes que serão supridas pela abordagem institucional e espaço social. Essas carências estão relacionadas a questões de contexto, política, estruturas institucionais e sociais.

Os méritos da análise de redes para estudos acerca das relações interorganizacionais acontecem à medida que ela cumpre o papel de metodologia capaz de fornecer instrumentos para a compreensão das relações interorganizacionais, concentrando-se no entendimento da estrutura social, cenário das organizações (espaço social). Esta abordagem procura descrever a estrutura social em termos de redes para interpretar o comportamento de atores em suas várias posições dentro da estrutura social (Marsden, 1982).

A análise de redes consiste numa técnica sociométrica que permite a identificação das características das interações e dos relacionamentos entre organizações: identificação das características das interações e dos relacionamentos entre organizações; propriedades dos campos interorganizacionais como suas conexões; concentração de organizações no campo; distribuição vertical e horizontal de seus membros; dimensões do poder e prestígio; e coalizões organizacionais existentes.

De acordo com Marsden (1982), muitas análises de rede organizacional podem ser vistas como componentes de uma pesquisa para desenvolver medidas sócio-estruturais. Essas medidas podem ser utilizadas em esforços para incluir medidas de pesquisa empírica para conceitos da estrutura social, ou seja, um estudo que envolve análise de rede pode auxiliar nas inferências feitas com o suporte de outras teorias.

Nelson (2001) acrescenta que as redes constituem um nível intermediário crucial para entender-se os processos mobilizatórios. É através das redes que os atores interagem,

influenciam-se mutuamente e se engajam em negociações, ao mesmo tempo em que produzem os esquemas cognitivos e motivacionais necessários para uma ação coletiva.

Muitas evidências têm sido coletadas nos últimos vinte anos para demonstrar que estruturas organizacionais e relações interorganizacionais estão embutidas em texturas sociais e institucionais de nações ou regiões (Stuart, 1999; Casson e Cox, 1999; Stevenson e Greenberg, 2000). A análise de redes organizacionais diz respeito a um escopo analítico, que permite investigar relações sociais a partir de elementos de sua estruturação (os nós e as teias), de sua funcionalidade (os tipos de conexões) e de sua configuração territorial (o local, o global e a conectividade em torno de diversas escalas espaciais).

De acordo com Ebers (1999), a formação de redes interorganizacionais reclina sobre a proposição que as organizações podem obter ganhos mediante a coordenação de formas específicas de elos de atividades ou de recursos.

A proposta do presente estudo se assenta, então, na metodologia da análise de redes para definir como estão estruturadas as relações interorganizacionais no espaço social escolhido, tendo como suporte teórico principal a abordagem institucional, tendo em vista que, conforme Ring (1999, p. 116),

"As redes refletem *relacionamentos* que são relativamente estáveis, envolvendo relações recíprocas de longo prazo que freqüentemente acarretam *obrigações* não especificadas. Os relacionamentos da rede são *espacialmente constrangidos*, e freqüentemente operam em ambientes que são naturalmente demarcados ou artificialmente criados mediante considerações de parentesco, políticas, culturais ou por fronteiras geográficas. Esta natureza localizada é que geralmente lidera as *transações* que são densas".

Scott (2000) afirma que a principal característica dos estudos relacionados a ciência social e que eles estão enraizados em símbolos e valores culturais, o que faz com que a produção da ciência social seja envolvida por processos de interpretação. Há que se considerar no presente estudo que a maioria dos dados coletados são **relacionais**, ou seja, incluem os contatos, as ligações ou conexões entre os atores e que estes não podem ser reduzidos a propriedades de agentes individuais, "as relações não são propriedades de agentes, mas de sistemas de agentes; estas relações conectam pares de agentes dentro de sistemas relacionais maiores" (Scott, 2000, p. 3). Os métodos apropriados para a análise consistem desta forma na análise de redes, por meio do qual as relações são tratadas. Enquanto é possível empreender julgamentos quantitativos e estatísticos para o estudo das

relações, a análise de redes consiste e necessita de um corpo de medidas qualitativas para a compreensão da estrutura da rede.

A estrutura de uma rede é sempre mais que a mera soma do total das relações diádicas, antes de tudo diz respeito aos mecanismos que combinam as relações interpessoais e relações intercirculares. Uma das limitações quanto à validade e veracidade dos dados coletados via questionário ou entrevista é que os atores podem ter opiniões que flutuam de tempo em tempo. Desta forma a rede reportada pode estar relatada de acordo com a condição atual do ator (Walker, Wasserman e Wellman, 1994).

Mizruchi e Galaskiewicz (1994) destacam três importantes abordagens para o estudo das relações interorganizacionais - dependência de recursos, classe social e institucional. O princípio básico para a primeira é que as organizações operam em ambientes turbulentos e incertos, dentro do qual organizações buscam obter controle sobre recursos críticos. A abordagem da classe social enfatiza formas de dominação e predominância dos interesses de classes capitalistas. A teoria institucional prima por sistemas culturais mais complexos, partindo da idéia de que as organizações agem não apenas de acordo com cálculos racionais, mas também de acordo com as pressões presentes nas fronteiras do ambiente organizacional.

Santos (1996) refere-se a um outro conjunto de características das redes, em que são reais e virtuais, técnicas e sociais, locais e globais, integradoras e desintegradoras. Para esse autor, enquanto rede técnica material ela é virtual, mas torna-se realidade social no processo de ação. Enquanto técnicas têm uma materialidade, mas pelas ações sociais que conduzem expressam a vida social. O movimento no interior das redes então, tanto pode incluir dinâmicas próximas locais, como mais distantes, universais ou globais. Estes movimentos no interior das redes, além de sua funcionalidade sistêmica imediata, são processuais, portanto podem ser portadores de novas configurações históricas e espaciais: "Mediante as redes, há uma criação paralela e eficaz da ordem e da desordem no território, já que as redes integram e desintegram, destroem velhos recortes espaciais e criam outros" (Santos, 1996, p. 222).

Os movimentos sociais se constroem em torno de legados históricos e de projetos, ou de raízes e opções (Santos, 1997). As redes de movimentos, através de seus vários níveis de manifestação (submersas, latentes, virtuais ou estruturadas), respaldam-se em várias temporalidades: o passado (a tradição, a indignação), o presente (o protesto, a solidariedade, a proposta) e o futuro (o projeto, a utopia).

A exposição teórica apresentada, foi pautada no propósito de estabelecerem-se elos entre a teoria institucional, o conceito de espaço social e a análise de redes. Acredita-se na viabilidade de análises que articulem empírica e analiticamente os níveis do campo organizacional e do espaço social, em especial no presente estudo. Na sequência serão explanados os caminhos que conduziram à concretização ou operacionalização das variáveis que se pretende focar.

3. METODOLOGIA

O exposto na base teórico-empírica do presente estudo consiste no que se pretende denominar de abertura à conversação entre as diferentes possibilidades de se perceber e analisar um fenômeno. É a partir desta noção que a metodologia do estudo está pautada.

3.1. ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA

À luz da abordagem institucional, do conceito de espaço social e da metodologia de análise de redes, centraram-se os esforços para a compreensão e busca de resposta ao seguinte problema de pesquisa: qual é o grau de influência da organização focal Alpha na estrutura institucional da rede de relacionamentos das principais organizações que integram o espaço social de Videira, SC?

3.1.1. Perguntas de Pesquisa

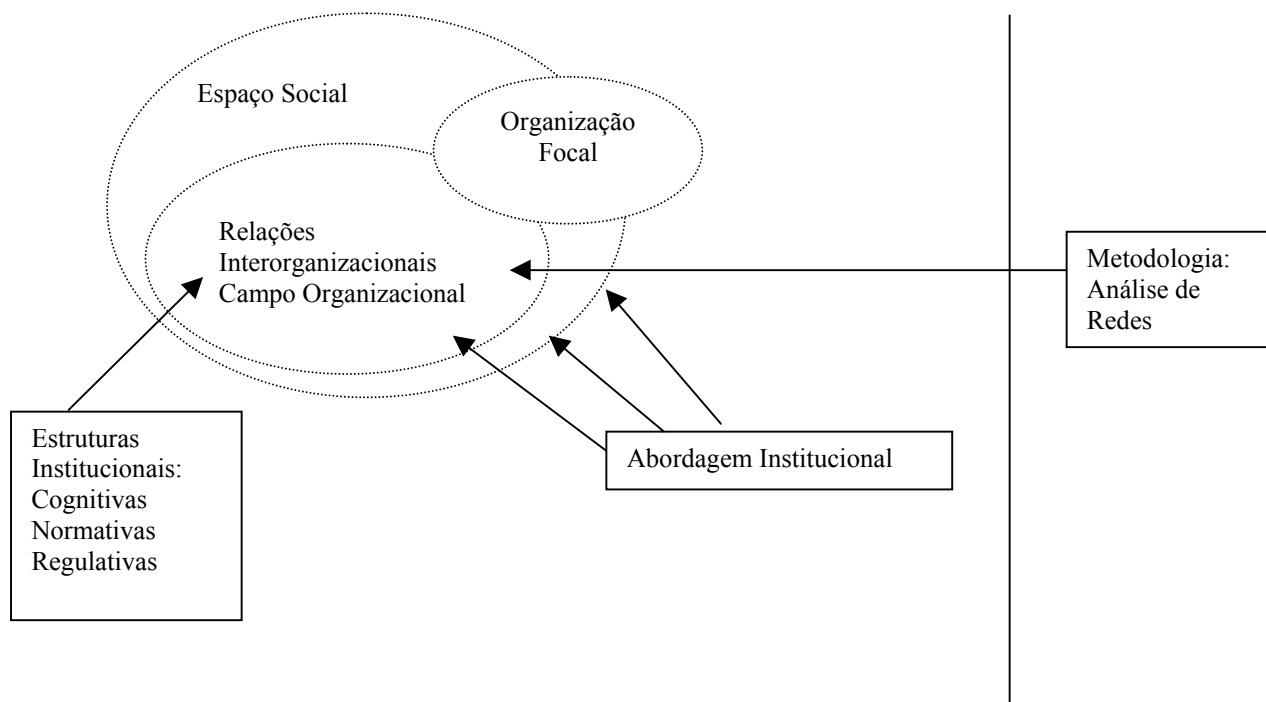
Como está estruturada a rede de relações da organização focal Alpha com as principais organizações no espaço social em estudo com base nos seguintes fatores:

- a) tamanho e densidade da rede?
 - b) razões do relacionamento?
 - c) base predominante das relações?
 - d) a intensidade e importância das interconexões?
 - e) atividades realizadas em conjunto?
 - f) grau de centralidade da rede?
- Quais são os padrões de relacionamento entre o setor público (executivo e legislativo) e a organização focal Alpha?
 - Quais são as relações de poder presentes no referido espaço social?
 - Quais são os processos de isomorfismo entre as organizações no espaço social em exame?
 - Como se realizam as relações de cooperação, competição e conflito entre as principais organizações no espaço social em estudo?
 - Quais são as estruturas institucionais vigentes na rede de relacionamentos no espaço social de Videira?

3.1.2. Apresentação das variáveis

As variáveis consideradas neste estudo estão a seguir representadas e projetadas na seguinte estrutura de estudo:

Figura 4 - Estrutura do Estudo



3.1.3. Definição constitutiva e operacional das variáveis

Estruturas Institucionais

D.C.: Estruturas institucionais são pressões aceitas em determinada rede organizacional, definidas e redefinidas a partir da interpretação e interação entre os atores, estabelecendo critérios para a legitimidade das ações. Os atores lidam com três estruturas institucionais presentes em todos os níveis de análise: **regulativas, normativas e cognitivas**.

D.C.: Estruturas institucionais **regulativas** são regras, sanções e recompensas que regularizam o comportamento dos atores de uma rede organizacional, atuando como mecanismo de controle, desenvolvidas e aplicadas formal ou informalmente.

D.O.: A operacionalização se concretizou pela análise documental e de conteúdo de livros, jornais, revistas, periódicos, regimentos entre outros (vide Anexo 7), bem como pela

análise de conteúdo da entrevista semi-estruturada direcionada a pelo menos um ator-chave de cada organização da referida rede organizacional, como fundadores e dirigentes.

D.C.: Estruturas institucionais **normativas** consistem em valores e normas enraizadas numa lógica de conveniência (March e Olsen, 1989), aplicadas a diferentes atores mediante o cumprimento de papéis socialmente definidos.

D.O .: A operacionalização da variável ocorreu mediante a análise de conteúdo de entrevistas semi-estruturadas realizadas com atores-chave de cada organização da referida rede e escolhidos intencionalmente. Também pela análise documental e de conteúdo de jornais, revistas e outros periódicos (vide Anexo 7). Outro procedimento utilizado consistiu na observação não participante em eventos promovidos pela organização focal como palestras, seminários e encontros, em conjunto com as outras organizações envolvidas na rede de relacionamento em foco.

D.C.: Estruturas institucionais **cognitivas** são o produto da interpretação dos atores acerca do ambiente, bem como acerca da sua identidade, consistindo em categorias de interpretação compartilhadas entre os atores da rede, aplicadas para o pensar e o agir, contribuindo para uma determinada ordem social ou ortodoxia no interior da rede organizacional.

D.O .: As estruturas institucionais cognitivas foram operacionalizadas a partir da análise de conteúdo das entrevistas semi-estruturadas e análise estatística do questionário fechado. A operacionalização se deu também pelos registros da observação não participante em eventos promovidos entre os atores da rede em estudo, como seminários, palestras, encontros, entre outros.

2. Estrutura de relacionamento da rede

D.C.: Corresponde aos diversos tipos de contato que as organizações estabelecem entre si, na forma de troca ou transação, estruturando assim redes de relações com fins de captação de recursos financeiros, informações, conhecimento, mão-de-obra, ou ainda, suporte para a legitimidade. Uma estrutura de relacionamento de rede possui alguns padrões que descrevem as relações e os papéis entre as organizações, incluindo: a) o tamanho e a densidade da rede; b) as razões do relacionamento; c) a base predominante dessas relações;

d) a intensidade desses relacionamentos; e) a importância das interconexões; f) as atividades realizadas em conjunto e; g) a centralidade da rede.

Tamanho da rede:

D.C.: É o número de vínculos diretos entre as unidades individuais da rede, indicando integração, polaridade ou extensão da rede (Knoke e Laumann, 1982).

D.O.: O tamanho ou alcance da rede foi dimensionado a partir do levantamento do número de organizações que compõem a rede de relacionamentos. A identificação dessas organizações foi feita pelo processo de *bola de neve* em entrevista semi-estruturada com no mínimo dois atores-chave da organização focal. Esse número foi confirmado nas entrevistas com os atores-chave das outras organizações e mediante análise de registros em jornais e outros documentos (vide Anexo 7).

Densidade da rede

D.C.: A densidade da rede é a proporção do número de ligações observadas em relação ao número de ligações teoricamente possíveis (Granovetter, 1976).

D.O.: A operacionalização ocorreu com base no questionário fechado, em que se identifica o número de ligações observadas entre as organizações componentes da referida rede, dividido pelo número de ligações teoricamente possíveis de cada organização. Os cálculos utilizados para a operacionalização desta variável foram efetuados mediante o uso do UCINET, programa computacional para análise de redes.

Razão predominante

D.C.: É a razão que leva uma organização a se relacionar com outra, podendo ser de natureza voluntária, formal, obrigatória, dependência e momentânea.

D.O.: A razão predominante dos relacionamentos foi operacionalizada a partir de cálculos de análise de rede, gerados pelo programa computacional UCINET e de análise estatística do questionário fechado, com pelo menos um ator-chave de cada organização, o qual apontou as razões da relação de sua organização com as outras organizações. Outra forma para a operacionalização da variável foi a análise de conteúdo da entrevista semi-estruturada feita com pelo menos um ator-chave de cada organização pertencente ao estudo.

Bases do relacionamento

D.C.: Consiste nas condições que sustentam as relações entre as organizações podendo relacionar-se com amizade, parentesco, posição e questões de ordem política, econômica e cultural, entre outros.

D.O.: A operacionalização das bases do relacionamento se procedeu a partir de equações do programa computacional UCINET e de análise estatística do item do questionário fechado que versa sobre a base que sustenta o relacionamento de uma organização com outra, direcionada aos atores-chave de cada organização da rede em estudo. A análise de conteúdo da entrevista semi-estruturada também ofereceu suporte para a operacionalização da variável.

Intensidade do relacionamento

D.C.: Grau em que os atores estão dispostos a cumprir obrigações, ou sentem-se livres para exercer os direitos implícitos na sua relação com os outros atores da rede (Mitchell, 1976).

D.O.: Foi operacionalizada a partir da análise de conteúdo das entrevistas semi-estruturadas, por cálculos gerados pelo programa UCINET e complementados por análise estatística do questionário fechado, ambos realizados com pelo menos um ator-chave de cada organização da rede. O foco da questão incide sobre o comprometimento dos atores nas suas relações estabelecidas com outras organizações da rede em análise.

Importância do relacionamento entre os componentes da rede

D.C.: Consiste na forma como um ator da rede percebe o outro como sendo importante para o desenvolvimento do seu trabalho (Schmidt e Kochan, 1997).

D.O.: Foi operacionalizada por meio de análise estatística e de cálculos produzidos pelo programa UCINET de questão do questionário fechado, em escala do tipo Likert com pontuação que varia de sem importância a essencial. A análise de conteúdo da entrevista semi-estruturada consiste também em instrumento para a operacionalização da variável.

Atividades realizadas em conjunto

D.C.: São atividades que as organizações realizam em conjunto mediante a união de esforços e recursos materiais ou imateriais.

D.O.: Foi operacionalizada por meio de análise estatística e de cálculos produzidos pelo programa UCINET, do questionário fechado aplicado para os atores-chave de cada

organização da rede em análise acerca das atividades realizadas em conjunto, tais como palestras, feiras, seminários, treinamento, campanhas beneficentes, entre outros. A análise de conteúdo da entrevista semi-estruturada foi também empregada como suporte para a operacionalização da variável.

Centralidade da rede

D.C.: A centralidade da rede consiste no grau em que um ator está envolvido em todas as relações no sistema, ou seja, os nós mais centrais da rede.

D.O.: Foi operacionalizada a partir de análises gráficas, geradas pelo programa UCINET, dos relacionamentos entre os participantes da rede apontados no questionário fechado, aplicado a um ator-chave de cada organização do estudo. A variável também foi operacionalizada a partir de análises estatísticas, especialmente pela soma vetorial e distribuição dentro de três grupos - central, intermediário e periférico - do resultado da questão do questionário fechado que versa sobre a importância do relacionamento atribuída entre os atores. A análise de conteúdo da entrevista semi-estruturada foi utilizada para a confirmação das posições centrais.

3. Padrões de relacionamento entre o setor público e a organização focal

D.C.: O padrão de relacionamento entre o setor público e a organização focal compreende o grau de semelhança entre o objeto das transações e a similaridade dos procedimentos para as transações através do tempo.

D.O.: A variável foi operacionalizada a partir da análise de conteúdo de entrevista semi-estruturada com pelo menos 2 atores-chave da organização focal que se relacionam com o setor público (executivo e legislativo do município de Videira), e com 4 representantes do setor público que estabelecem relações com a organização focal. A análise documental e de conteúdo de registros presentes na organização focal, no executivo e legislativo público municipal também constituíram instrumentos para operacionalização da variável.

4. Relações de Poder

D.C.: Consiste nas relações de controle e dependência entre os atores, dos canais de comunicação, informações e recursos materiais e imateriais importantes dentro da rede organizacional, que são reforçadas e mantidas mediante o esforço dos atores em determinar

valores e crenças a serem compartilhados e legitimados na rede, reforçando assim um *modus operandi* que dê continuidade ao poder conquistado.

D.O.: Foi operacionalizada a partir de análise de conteúdo da entrevista semi-estruturada com pelo menos um ator-chave de cada organização pertencente à rede em estudo. Outro instrumento utilizado para apoiar a operacionalização da variável consistiu na análise gráfica das relações pelo programa UCINET, do questionário fechado aplicado aos atores da rede.

5. Isomorfismo

D.C.: Consiste na homogeneização de práticas dentro de determinada rede organizacional, via incorporação de orientações previamente definidas, que contribuem para a legitimação das atividades, bem como para a sobrevivência organizacional, podendo decorrer de mecanismos **coercitivos, miméticos e normativos**.

D.C.: O isomorfismo **coercitivo** é decorrente de pressões formais ou informais, advindas dos ambientes legal e político, tais como: regras governamentais ou condição de dependência entre organizações (DiMaggio e Powell, 1989; Machado-da-Silva e Fonseca, 1996).

D.O.: Foi operacionalizado a partir de análise documental e de conteúdo de registros legais vigentes e contratos (vide Anexo 7), por análise de conteúdo da entrevista semi-estruturada com pelo menos um ator-chave de cada organização componente da rede em análise. A operacionalização também foi fundamentada em análise estatística do questionário fechado aplicado com os atores da rede.

D.C.: O isomorfismo **mimético** consiste na “adoção, por parte de uma organização, de procedimentos e arranjos estruturais implementados por outras organizações, a fim de reduzir a incerteza ocasionada por problemas tecnológicos, objetivos conflitantes e exigências institucionais” (Machado-da-Silva; Fonseca e Fernandes, 2000, p. 140).

D.O.: Foi operacionalizado por meio de análise de conteúdo de entrevista semi-estruturada com pelo menos um ator chave de cada organização da rede em estudo com a finalidade de verificar a ortodoxia nas práticas organizacionais do interior da rede.

D.C.: O isomorfismo **normativo**, consiste no “compartilhamento de um conjunto de normas e rotinas de trabalho pelos membros de uma determinada ocupação [...] conduzindo a formas comuns de interpretação e de ação frente aos problemas e às exigências organizacionais” (Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes, 2000, p. 140).

D.O.: Foi operacionalizado a partir de análise de conteúdo da entrevista semi-estruturada com pelo menos um ator-chave de cada organização pertencente à referida rede. Também por meio de análise documental e de conteúdo de registros vigentes (vide Anexo 7), bem como pelos registros da observação não participante de palestras e seminários patrocinados pela organização focal em conjunto com as demais organizações da referida rede.

6.1. Cooperação

D.C.: A cooperação consiste na colaboração entre as organizações da rede para atingir objetivos comuns ou objetivos que, uma organização isolada, não conseguiria alcançar.

D.O.: Foi operacionalizada a partir de análise de conteúdo de entrevista semi-estruturada direcionada a atores-chave de cada organização da rede, buscando identificar as razões atribuídas à cooperação e coesão entre as organizações. A análise gráfica do resultado do questionário fechado foi obtida mediante o programa UCINET.

6.2. Competição

D.C.: Disputa pela posição, espaço, mercado, legitimidade, poder, influência, entre outros recursos materiais e imateriais, estabelecida na relação entre as organizações pertencentes à rede.

D.O.: Foi operacionalizada a partir da análise de conteúdo de entrevista semi-estruturada dirigida aos atores-chave das organizações integrantes da rede, com a proposta de identificar as razões atribuídas à competição entre as organizações da rede.

6.3. Conflito

D.C.: O conflito é a presença explícita ou latente de oposição gerada pela diversidade de interesses, de formas de agir e de interpretar a realidade, desencadeado nas interações dos atores da rede.

D.O.: Foi operacionalizado a partir da análise de conteúdo da entrevista semi-estruturada realizada com atores-chave das organizações integrantes da rede.

3.1.4. Definição de outros termos relevantes

Campo Organizacional

Um conjunto de organizações que compartilham sistemas de significados comuns, no qual atores participantes interagem se orientam a partir de estruturas cognitivas, normativas, ou a um sistema regulador comum (Scott, 1995).

Espaço Social

Espaço social é uma construção, um produto social desencadeado por meio de conflito ou de harmonia, servindo como ferramenta de pensamento e ação, que, além de ser um significado de produção, é um significado de controle, dominação e poder (Lefebvre, 1991).

Ator

Um ator pode ser considerado enquanto um indivíduo ou organização, dotado de papel em determinada estruturação social.

3.2. DELIMITAÇÃO E “*DESIGN*” DA PESQUISA

3.2.1. População e Amostragem

Utilizar todos os membros de uma população que interessam para as propostas de estudo não é comum. A escolha de uma amostra adequada pode auxiliar na obtenção de dados e informações relevantes que representem a população em estudo, há que ser reconhecida também a dificuldade de se demarcar as fronteiras do campo organizacional em estudo, tendo em vista que estas se expandem até onde os atores sofrem as pressões institucionais.

A área de execução da pesquisa foi o município de Videira, SC, que, por questões de escolha teórica, é denominado de espaço social, conceito que valoriza aspectos que transcendem as demarcações político-geográficas. A população da pesquisa abrange as organizações do referido espaço social dentro de uma estruturação de rede estabelecida a partir de uma organização focal, Alpha, e identificadas por meio da técnica da bola de neve (Burt, 1983).

A amostra foi obtida através do levantamento e confirmação de 40 organizações localizadas no interior do espaço social, considerando o fato de que uma amostra com número inferior a 30 tende a aumentar os erros de estimativa. O levantamento das organizações foi obtido pela questão direcionada a alguns dirigentes da organização focal e que atuam diretamente com as demais organizações do espaço social, sobre quais organizações do espaço social são mais importantes para a organização. A forma de seleção da amostra dependeu da organização focal, constituindo-se numa amostragem não probabilística e intencional.

Após alguns contatos, a organização focal elegeu um dirigente, gerente corporativo, para mediar as relações da pesquisadora com os 4 dirigentes entrevistados na organização focal. Esse representante também conduziu a consulta interna entre as diversas áreas da organização para efetuar o levantamento das 40 principais organizações do espaço social com as quais a organização focal estabelece relações de diversas naturezas, fornecedores, órgãos públicos, entidade de ensino, entidades financeiras entre outras. Para tal ação, gerentes de diversos departamentos da organização elegeram as organizações que pertencem à rede, com vistas a não concentrar as organizações do estudo em poucos setores. Foram enumeradas pela organização focal 40 organizações, porém uma delas, do

ramo de transportes, foi posteriormente eliminada do processo de pesquisa, tendo em vista a dificuldade de contato.

Esta forma de destacamento feita por vários gerentes da organização focal desencadeou na formação de uma rede de organizações bastante diversa e complexa, sendo distribuídas da seguinte forma:

- organização focal (coordenadora do complexo agroindustrial);
- nove empresas do comércio local (insumos agrícolas, farmácia, combustível, manutenção de sistemas de refrigeração, gráfica, produtora gráfica, equipamentos de informática e dois hotéis);
- duas entidades financeiras (públicas);
- duas organizações estatais (uma responsável pelo saneamento e outra pela distribuição de energia elétrica);
- três órgãos de natureza jurídica (cartório, vara de trabalho e assessoria jurídica trabalhista);
- três organizações da área de saúde (hospital, clínica e laboratório);
- uma construtora civil;
- uma produtora de embalagens;
- quatro organizações prestadoras de serviços contratadas (2 em serviços gerais, uma para o suporte do sistema de recursos humanos e outra para suporte o sistema de redes de informação);
- uma organização “quarteirizadora” (agropecuária);
- duas empresas de transporte (transporte aéreo e transporte de cargas e encomendas);
- um órgão público (prefeitura: legislativo e executivo);
- um órgão privado de comunicação (radiodifusão);
- duas entidades de apoio social (ao trabalhador e às empresas);
- uma entidade de classe (sindicato dos trabalhadores);
- cinco empresas de transporte terceirizado (3 frigoríficos, rações, coletivo urbano)

- uma universidade (universidade local).

Conforme foi exposto, a amostra do campo organizacional em estudo reúne 40 organizações, distribuídas dentro das diversas unidades de apoio do espaço social. Esta distribuição contempla então organizações que possuem contratos nas diferentes formas, tais como: de prestação de serviços, de fornecimento de produtos bem como diferentes formas de contratos sociais com diversas entidades, todas situadas no espaço social de Videira. A grande maioria das organizações direcionadas a venda de produtos ou serviços para a organização focal possuem pouco mais de uma década de existência, enquanto as entidades financeiras e empresas públicas ultrapassam três décadas de existência, algumas passando de cinco, indicando fundação próxima com a trajetória do espaço social, após emancipação política.

Os atores entrevistados possuem perfis como proprietários, gerentes, diretores, coordenadores, secretários municipais e vereadores. Destes atores, 12 já tiveram vínculo empregatício com a organização focal. Quanto à formação, 65% dos entrevistados completaram graduação, nas diversas áreas, tais como engenharias, administração, ciências contábeis e direito, sendo que as três últimas áreas foram cursadas na universidade local.

O grupo de atores selecionados pela organização focal compõe um campo organizacional, ao mesmo tempo em que se constitui em fração do espaço social, considerando a importância que a atividade agroindustrial na estruturação da vida social do espaço abrangido pelo nível de análise.

3.2.2. Delineamento da Pesquisa

Admitiu-se a necessidade de uma variedade de mecanismos para investigação do fenômeno em análise. Na pesquisa em questão foi utilizada a metodologia de análise de redes com a finalidade de obter as informações acerca da estruturação do campo. Consiste num questionário fechado, servindo como matéria-prima para a construção de matrizes sociométricas quantitativas utilizadas para a elaboração de inferências estruturais do campo organizacional.

A escolha dos atores entrevistados obedeceu a algumas condições e requisitos mínimos, apontados por Triviños (1987):

- a) envolvimento no fenômeno;
- b) conhecimento amplo e detalhado das circunstâncias envolvidas na questão de pesquisa;

- c) capacidade para exprimir a essência e o detalhe para a compreensão do fenômeno.

Os procedimentos utilizados no estudo são predominantemente de natureza descritivo-quantitativa, com análise qualitativa preliminar. A característica quantitativa é apontada principalmente para a planificação da estruturação da rede de relações do campo organizacional. Para tais análises foi utilizado o programa UCINET 6, indicado e utilizado por alguns autores como Wasserman e Faust (1994,) Scott (2000) e via comunicação virtual pelo professor Reed Nelson, em 2003.

O UCINET 6 é a última versão de um *software* elaborado por Borgatti, Everett e Freeman (2002). O programa calcula por meio de diversas funções logarítmicas e álgebras matriciais, variáveis e dimensões a serem utilizadas para a análise e estruturação de redes de relações. Com a utilização desta ferramenta foi possível gerar análises das matrizes quadradas e retangulares, construídas a partir da disposição matricial dos dados, coletados sob o formato de questionário. As análises estatísticas foram utilizadas para fins de comparação e condensação de resultados gerados a partir do questionário fechado, pelo programa UCINET.

A natureza qualitativa é atribuída às atividades de interpretação e análise de conteúdo dos dados que foram coletados no período das entrevistas, visitas, e observação não participante em eventos. É pelo método qualitativo, com o apoio da estruturação da rede de relações do campo organizacional que o estudo está orientado para a análise das variáveis como: estruturas institucionais, isomorfismos, relações de poder, cooperação, conflito e competição.

A perspectiva do estudo é de natureza transversal; porém a investigação recorre a acontecimentos passados. Existem alguns mecanismos que podem ser utilizados num estudo de corte transversal (em que os dados serão coletados num ponto no tempo, informando a situação existente no momento da coleta dos dados), ou seja, pode-se fazer inferências sobre alguns processos do passado que evidenciam mudanças (Richardson, 1989). O nível de análise da pesquisa é a rede interorganizacional ou o campo organizacional, sendo a unidade de análise cada organização (denominada de ator) participante da rede de relacionamentos.

3.2.3. Dados: fonte, coleta e tratamento

Os dados primários foram coletados por meio de entrevistas semi-estruturadas, questionário fechado e observação não participante. A análise de conteúdo foi feita após a transcrição integral de todas as fitas cassetes com as gravações das 55 entrevistas semi-estruturadas, à luz do programa SPHINX, com o qual o conteúdo foi sistematizado. Outro suporte para a concretização da análise de conteúdo consistiu na proposta de metodologia para análise de discurso desenvolvida por Spink (1999). Também foram utilizadas tabelas no Excel para a viabilização da classificação e enumeração de algumas variáveis, possibilitando a comparação das respostas sintetizadas de todos os atores do campo organizacional, pelos quadros comparativos.

Associada à análise de conteúdo das entrevistas semi-estruturadas está a análise de conteúdo dos documentos. De posse de jornais, revistas, artigos, contratos, leis e outros materiais impressos (vide Anexo 7) foi feita a leitura e posterior classificação das variáveis mediante o levantamento e registro dos tópicos no programa Excel. Os apontamentos extraídos da observação não participante, também foram dispostos de acordo com a classificação das variáveis, o que contribuiu para as argumentações e inferências das análises qualitativa e quantitativa.

A utilização do questionário fechado teve tratamento quantitativo via programa especializado para análise de redes, o UCINET, o qual foi utilizado para a estruturação e cálculos a partir das matrizes derivadas da tabulação dos resultados do questionário fechado. As análises estatísticas também fazem parte do viés quantitativo, sendo utilizadas como complemento dos resultados gerados pelo UCINET, bem como para inferências diretamente associadas à disposição das matrizes de relação relacionadas ao questionário fechado.

A coleta dos dados primários foi dividida em três etapas:

Na **primeira etapa**, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com pelo menos dois atores-chave da organização focal, o que permitiu a delimitação do tamanho da rede dentro do referido espaço social.

Na **segunda etapa**, aconteceram as visitas às organizações para conversa com os dirigentes destas. Esta etapa envolveu antes de tudo, o convencimento por parte dos atores com relação à importância do estudo. Conscientes da importância do trabalho e da possível contribuição para suas organizações, os entrevistados receberam o questionário composto por sete questões que perguntavam sobre o posicionamento do ator diante de cada uma das 39 organizações. Dispondo de explicações sobre como responder o questionário, foi

acertado que a entrega do documento se concretizaria na data marcada para a entrevista. O questionário ofereceu dados para a estruturação do campo organizacional, realizada com o apoio do UCINET 6, com os cálculos matriciais que delineiam a análise quantitativa, como intensidade, densidade, importância dos relacionamentos, densidade dos relacionamentos, atividades realizadas em conjunto, centralidade e padrões de relacionamento entre os atores.

Na **terceira etapa** foi realizada a entrevista semi-estruturada com no mínimo um ator-chave de cada organização, sendo que em algumas organizações as entrevistas aconteceram com mais de um ator: organização focal com 4 gerentes, na universidade com 2 pró-reitores, 1 reitor e 1 coordenador de curso, no setor público com 1 secretário, com o presidente da câmara de vereadores (3 mandatos), e outros dois vereadores. As entrevistas semi-estruturadas foram aplicadas para a obtenção de informações acerca de variáveis predominantemente qualitativas presentes na construção da análise das relações de poder, conflitos, cooperação, competição, estruturas institucionais regulativas, normativas e cognitivas e isomorfismo coercitivo, normativo e mimético. A observação não participante aconteceu também na fase das entrevistas. Foi feita a observação não participante de um seminário e de um evento no espaço social.

Além dos atores envolvidos na rede determinada pela organização focal, também foram realizadas entrevistas não estruturadas com alguns habitantes do espaço social e escolhidos aleatoriamente na rua, na praça principal da cidade, em residências, e escolas. Foram entrevistas que variaram de dez a 30 minutos, com conteúdo de discurso analisado.

A utilização de entrevista semi-estruturada como ferramenta de captação de dados permite a estreita relação entre pesquisador e entrevistado. Mediante um conjunto de perguntas pre-estabelecidas, a entrevista semi-estruturada pode guiar uma conversação no sentido de se obter informações detalhadas e úteis para a análise qualitativa.

Quanto aos dados secundários, foram consultados antes e durante a coleta dos dados primários com o objetivo de orientar na elaboração do roteiro de entrevistas e de questionários. Foram utilizados como fontes secundárias, jornais, revistas periódicos e livros históricos a respeito do espaço social em estudo, os quais passaram por análise documental e de conteúdo. Para Bardin (1977, p. 45), a análise documental consiste numa “operação ou conjunto de operações visando representar o conteúdo de um documento sob uma forma diferente da original, a fim de facilitar, num estado ulterior, a sua consulta e referência”.

É importante salientar que embora exista uma classificação quantitativa e qualitativa entre a coleta e a metodologia para análise das informações pertinentes ao estudo, a edificação das análises é realizada de maneira conjugada, ou seja, as variações das análises se suportam e se complementam.

3.2.4. Facilidades e dificuldades na coleta dos dados

De maneira geral, a coleta de dados foi marcada pela colaboração de todos os entrevistados, gerada por conversas iniciais que demonstraram a seriedade dos propósitos do estudo.

A primeira fase teve como objetivo o levantamento das organizações que comporiam o campo organizacional, obtida a partir da organização focal. O dirigente responsável pelos contatos entre a pesquisadora e a organização focal, se dispôs a estabelecer todos os contatos internos necessários ao encaminhamento do levantamento das organizações bem como do agendamento com os demais dirigentes.

De posse da relação das organizações, partiu-se para o agendamento da primeira visita às organizações. Nesta fase foi necessária a habilidade de comunicação e de convencimento dos atores, principalmente quando as respostas envolviam argumentos de escassez de tempo para responder o questionário e participar das entrevistas.

Superadas as argumentações em torno do tempo, explanava-se como deveria ser respondido o questionário, que seria entregue na data da entrevista. Alguns atores possuíam rotinas com agenda bastante cheia, o que fez com que se adiassem entrevistas de uma a três vezes.

Alguns entrevistados se recusaram a participar de entrevista gravada (3 atores), um por questões políticas, outro por questões de norma interna, e outro por pavor. Desta forma, o conteúdo da entrevista foi registrado via anotações durante as entrevistas. No final eram levantados os principais tópicos para confirmação da interpretação. Este procedimento certamente padece de redução de conteúdo, o que faz com que a análise não contemple todas as construções discursivas da entrevista nesses três casos.

Quanto ao questionário, a maioria respondeu sem muitas dificuldades. Alguns tiveram que esclarecer dúvidas na data da entrevista. Poucos cometeram complicações para a análise dos questionários, o que demandou mais tempo na conferência das matrizes de relações.

As comunicações entre os entrevistados e a pesquisadora foram concretizadas por contatos feitos pessoalmente e por telefone, este para confirmação de agendamentos. Consistem também nas principais formas de contato entre os atores do campo organizacional.

3.2.5. Limitações da Pesquisa

As limitações do presente estudo estão associadas ao grau de subjetividade de algumas análises e à natureza da pesquisa. Reconhece-se a impossibilidade da completa isenção e não envolvimento da pesquisadora com a realidade estudada e com os atores durante o processo de coleta de dados. Na medida em que as interações aconteceram, embora se buscasse ao máximo a objetividade, questões subjetivas inevitavelmente eram despertadas.

A segunda limitação reside na natureza da pesquisa. Salienta-se que as relações são dinâmicas, podendo ser alteradas a cada nova interação. Atores se posicionam então, de acordo com as condições estabelecidas para aquele momento, o momento em que estão respondendo ao questionário. Desta maneira, é possível afirmar que as estruturas das relações no campo organizacional em estudo podem ter sofrido alterações significativas ou não. Outra limitação do questionário consiste no seu processo trabalhoso para o pesquisado, principalmente quando tem de se posicionar com referência a outras 39 organizações.

A terceira limitação consiste no fato de alguns atores ocultarem as reais condições das relações. Um dos exemplos disso consiste no mesmo tipo de posicionamento para a maioria ou para todos os atores do campo organizacional. Respostas assim fizeram com que a pesquisadora as desconsiderasse.

4. ANÁLISE DOS DADOS – PARTE I

Na sequência serão analisados basicamente o conteúdo das entrevistas semi-estruturadas, realizadas com os atores do campo organizacional e com alguns atores do espaço social. As inferências estão assentadas basicamente na metodologia de Análise de Discurso, proposta por Spink (1999), complementadas pela utilização do *software* SPHINX para sistematização do conteúdo dos textos das entrevistas semi-estruturadas e pela planificação das categorias de análise mediante planilhas do Excel. Os dados secundários também compõem o foco das análises, em que são investigados periódicos, jornais, contratos, leis entre outros registros. Convenciona-se iniciar a exposição do estudo pela contextualização do recorte escolhido para a pesquisa.

4.1. SOBRE O CONTEXTO

É importante alertar previamente sobre a consciência tida com relação de estreita conexão que as variáveis do estudo possuem entre si. Admite-se que a separação em categorias de análise ocorre para fins explicativos teóricos, tendo em vista o reconhecimento da quase inseparabilidade de algumas das diversas variáveis que compõem o campo de análise.

O referido grupo de organizações arranjado a partir da organização focal, Alpha, e situado no município de Videira, denominado aqui de espaço social, será então analisado a partir das relações que se estabelecem entre estas organizações constituintes do campo organizacional, porque são relações que envolvem dimensões carentes de compreensão que apreenda muito mais que o conteúdo físico das trocas, como produtos, serviços, recursos financeiros entre outros.

Os esforços dispensados no referido estudo também buscam pôr em relevo outras formas e conteúdos de troca, ou seja, apontar para as trocas subjetivas, o que é compartilhado e construído ou transformado a partir das relações estabelecidas no campo organizacional e no espaço social. O foco do estudo está nas estruturas construídas a partir destas relações, classificadas em regulativas, normativas e cognitivas. Essa classificação não implica a compreensão separada, o que parece inadequado e impossível dada complexidade do que compõe o objeto de estudo. Seria irresponsável também desconsiderar o que permeia estas relações – o tempo, o espaço, o contexto.

Conforme foi adiantado, a delimitação das fronteiras do estudo foram feitas a partir do auxílio de dois conceitos: o do campo organizacional, definido como um grupo de organizações que compartilham as mesmas pressões institucionais, e o conceito de espaço social, que fornece uma dimensão dinâmica ao território de estudo, o município de Videira, e que a partir disso passa a ser compreendido além de um marco geográfico, uma função, um lugar no mapa. O que se intenta então é perceber este grupo de organizações do estudo não apenas como uma rede de organizações, mas como um campo organizacional que está inserido num espaço, espaço que é para o pesquisador, muito mais que um território demarcado politicamente; é um espaço social dotado de historicidade e movimentos de definição e redefinição de estruturas que tanto habilitam quanto constroem as ações dos atores.

Destaca-se que esta demarcação não implica em compreender as relações apenas do ponto de vista local, mas sim regional nacional e internacional. O foco é o plano local, mas há que se considerar que o que permeia as relações está revestido de dimensões externas e que ao mesmo tempo cabem dentro deste plano, pois em alguma medida, todos são postos diante das influências e dos horizontes criados principalmente a partir da globalização.

4.1.2. Sobre o nível local e regional de análise

Pode-se afirmar que todos os integrantes do campo organizacional entrevistados posicionam-se enquanto parte de um processo maior, e que de alguma forma são necessários a continuidade do ciclo produtivo orquestrado de acordo com as demandas da agroindústria.

É possível declarar que a “identidade de uma região é o resultado de um processo de construção derivado das estratégias dos atores e da aprendizagem coletiva” (Maillat, 1996, p. 68). É considerada aqui a complexidade dos planos estruturais social e econômico, a diversidade presente nos sistemas locais. Ou seja, o imaginário da agroindústria, dos processos que ela abrange tanto no espaço social de Videira, quanto na região, está presente na prática e no discurso dos integrantes do campo organizacional.

Maillet (1996) oferece assertivas que são corroboradas pelas constatações do estudo principalmente quando analisa os desenvolvimentos teóricos de - Percqueur (1989) que versa sobre o **ecossistema localizado**, Courlet e Soulage (1994), o **sistema produtivo local ou localizado** e Pfister (1995) com argumentos atrelados ao que denomina de

distrito tecnológico – e aponta a existência de aspectos em que as três versões compartilham idéias:

- Todos os conceitos se referem aos sistemas produtivos locais, onde a maioria das atividades como serviços de negócios, treinamento, entre outros, se centram na principal atividade da região buscando reforçar a eficiência desses sistemas produtivos. O campo de estudo corrobora com a assertiva quando evidenciado o papel da universidade e dos órgãos municipais na sustentação e reforço ao ciclo agroindustrial.
- Os produtos e técnicas utilizados estão enraizados no conhecimento tradicional adquirido e desenvolvido na região, tornando alguns sistemas locais se especializados em determinada atividade. O espaço social em estudo se enquadra nesta perspectiva, constituindo-se num espaço desenvolvido e estruturado para a atividade agroindustrial.
- Os setores representados, as técnicas utilizadas e as técnicas de manufatura são compatíveis com pequenas unidades de produção, geralmente dependentes de unidades maiores. Os atores do campo organizacional em estudo e os demais do espaço social, consistem num conjunto de unidades que dão sustentação e se sustentam a partir das relações com a grande organização focal.
- A malha fechada e complexa de interdependências se estabelece entre as organizações locais, que se especializam, ocasionando a divisão do trabalho dentro de um sistema de produção. A colaboração (mecânica) e trocas mútuas por processos formais ou informais facilitam a troca de informações entre vários atores do campo organizacional.
- Estes sistemas produtivos possibilitam que organizações colham os benefícios da aglomeração espacial, por meio da sinergia entre os atores, tais como o conhecimento adquirido conjuntamente, em que o desaparecimento de um ator pode colocar em risco o sistema produtivo instalado. Outra vantagem gerada pela proximidade dos atores, compreende a redução dos custos logísticos, reforçada pelo discurso de desenvolvimento local.
- A globalização certamente afeta os processos dos sistemas locais. Mas a globalização também pode ser percebida como dirigida por dinâmicas locais que trazem para dentro do campo novas e existentes vantagens comparativas. Um exemplo disso é o de que a unidade agroindustrial que integra o estudo é considerada como uma das mais produtivas do continente.
- Outra questão apontada por Maillet (1996) concerne ao fato de que sistemas locais produtivos são vastamente determinados pelos contextos históricos, econômicos e

sociais em que estão estabelecidos. Seu elemento de ligação é o desenvolvimento de uma cultura econômica maturada que cria um ambiente adequado para as relações entre os atores. É importante destacar que nem todos os sistemas produtivos locais apresentam estas características. Existem diferenças, e a mais importante é a capacidade para adaptar-se, inovar e manter um controle local sobre os processos de acumulação (Maillet, 1996). Não há dúvidas de que o sistema produtivo atual no espaço social de Videira está estreitamente relacionado a todo um contexto histórico, que vem sendo construído e compartilhado entre os atores do espaço há praticamente 70 anos.

Maillet (1996) ainda aponta a existência de dois processos fundamentais na organização geográfica e na distribuição de atores e atividades. A primeira é a lógica funcional, na qual há divisão de funções e dispersão da produção no espaço. A segunda é a lógica territorial que traz interdependência entre atores dentro do nível regional. A lógica **territorial** é dirigida por um ambiente que se estabelece em movimento na dinâmica local, enquanto que a lógica **funcional** possui uma organização industrial baseada na hierarquia (a maior organização por exemplo), visando à produção em massa, redução de custos e economia de escala.

Para gerir o sistema eficientemente, uma grande organização deve introduzir rígidas estruturas de produção em que os atores têm papéis a cumprir, papéis que configuram o sistema de produção. É desencadeada então, na lógica funcional, a divisão espacial de funções com a devida especialização, envolvendo hierarquias. É um modelo no qual o centro é a força motora, e a periferia deve segui-la. Movido pela lógica funcional, no campo em estudo, as tecnologias e inovações partem do centro (organização focal), e o único meio para a periferia se desenvolver é pela absorção dos processos que partem do centro (Maillet, 1996).

As organizações dentro de um plano movido pela lógica funcional têm freqüentemente relações assimétricas com hospedeiros da região, não pretendendo dividir a comunidade local (Maillet, 1996). Foi constatado entre vários entrevistados que a Alpha, principalmente quando gerida através do sistema familiar, exercia poder no sentido de “barrar a entrada” de outras indústrias no município. São inúmeros fatos levantados sobre esta questão, bem como a notificação de que este tipo de intransigência deixou de ser intenso. Ou seja a organização que antes impedia a entrada de novas indústrias na cidade,

atualmente está incentivando. Mas é um incentivo que parece consistir numa permissão que não afete o andamento da organização. São bem vindas as organizações que se propõem a dar suporte ao sistema vigente. Estes incentivos são notórios também nas declarações de atores do setor público, meio público, quando questionado se as organizações novas que surgiam estariam na sua maioria se propondo a trabalhar em torno da Alpha:

“com certeza a primeira intenção (de empresas que se instalam no espaço social) é a prestação de serviço para a empresa (Alpha), isso aí já é uma prestação de serviço segura né... vai um contrato seguro, que quando eles montam já dizem que X por mês é referente à prestação para a Alpha. A maioria já conversa com a Alpha antes de ser criada. Nascem parceiros da Alpha”.

Nota-se que as organizações que surgem em torno ou em função da Alpha tem na sua maioria o destino à prestação de serviços, bem como a maioria das organizações, exceto uma grande fornecedora de embalagens e uma construtora, enumeradas pela Alpha como importantes para as suas atividades. É importante destacar que muitas destas organizações surgiram a partir de estratégias de **otimização** da Alpha, inauguradas após a transição da condição de empresa familiar para o que dirigentes da denominam de gestão **profissional**.

Giraud (1996) afirma que organizações globais podem tornar a proximidade geográfica fundamental, no sentido de requerer que distritos se especializem no desenvolvimento de produtos e serviços indispensáveis a elas. Essa relação por exemplo, diminuiria *lead times*, já que o fornecedor está geograficamente próximo, repondo estoques rapidamente, o que caracteriza uma integração vertical através da cooperação e desenvolvimento de capacidades específicas que garantem o máximo de competitividade em todas as áreas afins (Casson e Cox, 1999).

Bachmann (2001) expõe a distribuição ordenada de organizações dentro de um espaço geográfico dentro de perspectivas de longo prazo utilizando o conceito de **distrito industrial**. Para esse autor, uma análise que envolva a estrutura institucional dos sistemas de negócios, das transações entre as organizações se revela interessante, principalmente quando são investigados a confiança e o poder entre as organizações. Para Bachmann (2001), as relações de confiança dependem de uma estrutura institucional coerente, bem como em situações de incerteza, servem de base para decisões de ação, processo ao qual DiMaggio e Powell (1983) denominam de isomorfismos, que podem ser identificados

dentro do campo organizacional, do espaço social, podendo se estender ao nível regional, o qual não será tratado nestas análises.

4.1.3. Sobre a referência regional

É importante ressaltar que apesar de o recorte do estudo estar pautado no local, ou seja, ser feito a partir de uma demarcação político-geográfica, a noção de região está bastante presente nas entrevistas com os dirigentes, dado o fato de que o complexo agroindustrial da Alpha abrange municípios vizinhos, principalmente via integração rural. Estes municípios são menores, tanto em termos de população, como arrecadação de impostos. Um estudo feito na região para levantar a participação da Alpha no movimento econômico dos municípios na região do Alto Vale do Rio do Peixe, evidencia em percentuais a relevância da atividade agroindustrial. Para se ter uma idéia, os municípios abaixo têm a seguinte configuração quanto à participação da Alpha na arrecadação associada à integração rural. São municípios que compõem o ideário a que se referem os entrevistados quando falam sobre a região:

Tabela 1- Participação da Alpha na economia dos municípios

Município	% agropecuária	% Arrecadação Total
Rio das Antas	85,6	73,5
Arroio Trinta	72,0	58,3
Iomerê	65,3	54,2
Pinheiro Preto	41,6	26,4
Tangará	Não apontado	50,12

Fonte: Dados Secundários

É nítida nesses números a expressão das ramificações do complexo agroindustrial na tessitura econômica dos municípios levantados, entre outros do Estado de Santa Catarina, o que pode assegurar à Alpha a condição de participar de decisões importantes nos níveis local, regional e estadual, e de maneira menos acentuada no nível nacional.

A noção de região está bastante presente na representação de variadas ordens do real, expressando a localização ou extensão de uma ou várias características que a distinguem. Aqui “não há necessariamente a preocupação com limites, escala ou critérios

[...] o tecido regional é freqüentemente identificado como a malha administrativa fundamental que define competências e os limites das autonomias dos poderes locais na gestão do território dos estados” (Balbim, 2001, p.161).

Gomes (1995, p. 51-54) conceitua região como uma “área sob um certo domínio ou área definida por uma regularidade de propriedades que a definem [...] relação entre a centralização do poder em um local e a extensão dele sobre uma área de grande diversidade social, cultural e espacial”. A noção de região aqui é interpretada com a funcionalização do poder (Balbim, 2001, p. 168), atestando o seguinte com relação aos conceitos de região e espaço:

“Podemos afirmar que, hoje, nenhuma região, ou lugar, encerra em si mesma a totalidade das relações que permitem seu movimento, respondendo às razões externas e internas, às razões da ordem global e local [...] a tangibilidade do espaço é dada, então, por meio da Formação Socioespacial a partir do território usado, do espaço geográfico [...] as relações produtivas, as estratégias, o controle, a regulação, a solidariedade organizacional, que definem a região, tem sua concretude no território”.

Santos (1986, p. 121-122) expõe um conceito que insere a historicidade na análise das relações sociais desencadeadas num determinado espaço:

“O espaço deve ser considerado como um conjunto de relações realizadas através de funções e formas que se apresentam como testemunho de uma história escrita por processos do passado e do presente [...] o espaço se define como um conjunto de formas representativas de relações sociais do passado e do presente e por uma estrutura representada por relações sociais que se manifestam através de processos e funções” .

Para Giddens (1990), o lugar é específico, concreto, conhecido, familiar, delimitado: o ponto de práticas sociais específicas que moldam e formam os atores. Nas condições da modernidade, “os locais são inteiramente penetrados e moldados por influências sociais bastante distantes deles. O que estrutura o local não é simplesmente aquilo que está presente na cena; a ‘forma visível’ do local oculta as relações distanciadas que determinam a sua natureza” (Giddens, 1990, p. 18).

Destaca-se que a explanação acerca do conceito de região se dá pela intenção de esclarecer um conceito que faz parte do discurso de vários atores entrevistados quando consideram a abrangência do ciclo econômico agroindustrial, quando percebem a

dimensão das atividades da Alpha para além das fronteiras locais, ou seja, é compreendida pela maioria, certa regularidade econômica, histórica, política e social entre os municípios. Porém, convém avisar que, embora seja notória a dificuldade de separação entre o local e o regional, o estudo focará especial atenção à realidade no nível local, uma demarcação objetivamente traçada pelos limites geográficos políticos e teoricamente explicada pelo conceito de espaço social.

É neste espaço que se situam as 40 organizações que compõem uma rede de relações com conteúdos que transcendem o plano físico ou econômico, atingindo dimensões políticas, históricas, sociais. É partindo dessa evidência que a teoria institucional é tida como lente apropriada para a compreensão da realidade em análise, tendo em vista que possui em seu bojo o conceito de campo organizacional, abrangendo as estruturas institucionais presentes nas relações entre os atores envolvidos.

4.2. ESTRUTURAS INSTITUCIONAIS

Situados o espaço e as dimensões de análise, passa-se a tecer algumas assertivas concernentes ao nível de análise do campo organizacional, onde estruturas institucionais se constituem em pressões, que são aceitas, definidas e redefinidas a partir de processos de interpretação e interação entre os atores e que estabelecem critérios para a legitimidade das ações. De acordo com Li e Berta (2002), uma rede social consiste em padrões de relações reproduzidas entre atores ou coletividades. São padrões estruturados enquanto práticas sociais organizadas e regulares.

Institucionalistas argumentam que a semelhança entre organizações de um campo organizacional é derivada do fato de elas serem objetos culturais impregnadas de valores que são produzidos e reproduzidos por atores engajados na construção de uma realidade institucional. O desenvolvimento da teoria institucional parece então estar bastante relacionado com a perspectiva da sociologia do conhecimento, de Berger e Luckmann (1985), nos trabalhos de Zucker (1977) e Meyer e Rowan (1977), quando tratam de compreensões comuns culturalmente transmitidas e no mito racional institucionalizado criado pelas normas advindas do Estado e dos profissionais, ou ainda por Hodgson (1995) quando afirma que as organizações agem como repositório relativamente durável de cultura, ou informação compartilhada mediante práticas e hábitos, que fornecem contexto, valores e linguagem.

As organizações presentes em ambientes institucionais podem exercer pressões coercitivas para manter a ordem e reforçar a submissão às normas, se tiverem poder (DiMaggio e Powell, 1983; Kondra, 1998). Estas coações podem ser mais fortes quando os desvios das normas institucionais possuem aspectos legal, moral ou econômico. Para Pfeffer (1982) e Fligstein (1995), o desempenho sobre as normas pode fornecer legitimidade para a institucionalização de novas formas organizacionais, o que acontece mais rapidamente na medida em que a integração de um campo organizacional aumenta (Hinings e Greenwood, 1988).

Expõe Scott (1995, p. 146) que “é difícil, senão impossível, discernir os efeitos das instituições sobre as estruturas sociais e o comportamento se todos os casos estão embebidos no mesmo ou em contextos similares”. Reconhece-se que o presente objeto de estudo é dotado de estruturas institucionais que permeiam as relações entre as organizações, é um dos conteúdos e um condicionante das relações interorganizacionais desencadeadas no campo organizacional. Tolbert e Zucker (1983) apontam por exemplo, que governantes de cidades adaptam certas estruturas organizacionais e processos em função de sua legitimidade no ambiente. O estudo em torno das instituições então é importante na análise das relações interorganizacionais, tendo em vista que as elas facilitam algumas trocas entre os atores, determinando bases para as interações.

A institucionalização é então compreendida como o processo pelo qual atores transmitem o que é socialmente definido como real e ao mesmo tempo, em um ponto do processo, o significado de um ato pode ser definido como a parte da realidade social tida como certa.

“Ações institucionalizadas, devem ser percebidas como **objetivas** e **exteriores**. Atos são objetivos quando são potencialmente repetidos por outros atores sem que haja a mudança do comum entendimento acerca deste, são também exteriores quando a compreensão subjetiva deste é reconstruída num processo de compreensão intersubjetiva de maneira que as ações são vistas como parte de um mundo externo” (Zucker, 1977, p. 729).

Desenvolvido o detalhamento da teoria institucional e da institucionalização, cabe anunciar a existência de estruturas institucionais que norteiam as ações do campo organizacional, habilitam e constroem atores dentro do que compete aos seus papéis na rede. São estes papéis que tornam as ações mais exteriores e mais objetivas, ou seja, mais institucionalizadas. Neste caso, a Alpha tem papel reconhecido como essencial, tanto para

os atores da referida rede, quanto para os outros atores do espaço social de Videira, o que assegura a ela legitimidade, recursos e também lhe impõe responsabilidades pertinentes a esta posição. As condições que envolvem a organização focal são bastante especiais no sentido de que ela é para os atores do campo organizacional e do espaço social praticamente uma instituição. A compreensão acerca dela transcende a visão de uma organização com fins de produção; esta dimensão é subordinada a questões históricas, políticas e sociais. Diversas afirmações levam a esta constatação:

“A Alpha é uma empresa principal aqui, tudo gira em torno dela e tudo o que ela faz por exemplo, agora tem as Olimpíadas, todo mundo participa, justamente por ser uma empresa que já faz muito tempo que tem aqui...a cidade cresceu por causa dela...e não sei...para mim é importante...muito importante...”

“Hoje assim se você falar em tirar a Alpha de Videira acho que Videira não vive ainda...sabe...porque assim...é tudo baseado em Alpha, atividade, imposto, renda... na área social também... as Olimpíadas... é uma empresa que merece os parabéns”.

“Qualquer coisa que você faça você tem a Alpha como espelho ou até como fonte né...”

“se faltar a Alpha, morre o município”.

As olimpíadas, a que alguns entrevistados se referem, consistem num evento que movimenta o município econômica e culturalmente e que estava sendo divulgado e realizado nos dias em que alguns atores foram entrevistados. Quase três mil atletas, vindos de outros Estados, foram recebidos pela cidade. No final da semana do evento, a universidade, por exemplo, não teve atividades normais, pois servia de abrigo aos atletas. Praticamente todo o município se mobilizou para o evento de uma forma bastante colaborativa, voluntária ou involuntariamente. Mas o passado também não se perde de vista para a maioria dos atores entrevistados:

“Na verdade eu ouço meus pais falarem muito (história da Alpha)...eles tem a idade que teria o fundador da Alpha... então o que eles contam... é que os fundadores vieram, eram um grupo pequeno quando veio pra cidade e o seu Saul Brandalise montou um armazém... que foi crescendo a Alpha e da Alpha cresceu a cidade”.

“É coisa bem histórica... Videira cresceu em torno da Alpha, o comércio se estruturou em torno da Alpha, as empresas foram criadas para atender certas demandas da Alpha...é um ciclo que foi criado...as empresas são como os integrados da Alpha...”

A historicidade está presente nas observações dos entrevistados, principalmente evocando a figura do fundador e da fase familiar da organização focal, tanto daqueles entrevistados que são naturais de Videira, quanto daqueles que participam no espaço há poucos anos ou meses, de alguma forma todos os atores reconhecem a figura do fundador e um pouco da história da organização focal.

“Pelo menos o tempo que eu tô aqui a empresa tem dado muitos frutos e hoje Videira é porque a Alpha é... é porque a Alpha cresceu... tudo chama [...] ela deu *status* para o meio oeste né.. [...] o referencial hoje, felizmente ou infelizmente é a Alpha né... então se a Alpha hoje der um *back* muitas dão *back*”.

(entrevistado vindo de outro estado há menos de 2 anos)

“Acho que a Alpha é... em tudo ali... tanto no esporte...assim... é a mais organizada, tanto no município como fora também [...] eu acho que Videira conseguiu crescer e tá onde tá...mas devido a Alpha né...se não existisse na época que fundaram Videira talvez nem existisse mais se não fosse a Alpha né... que várias cidades aí que eram do tamanho de Videira, que nem Tangará...Pinheiro Preto e tal...devido a não ter uma empresa grande pararam né... Você vê que Videira cresceu com certeza por causa da Alpha...”

(entrevistado com seis meses de atuação em Videira)

“Nem quero imaginar Videira sem a Alpha...é uma situação que dificilmente a gente teria...seria assim, primeiro seria uma quebra de toda uma cultura, história, né... porque você não desassocia mais a história de Videira e da região da história da própria empresa Alpha, então seria assim... traria conseqüências bastante negativas, drásticas até né...seria um caos”.

(entrevistado com 3 anos de atuação em Videira)

Parece não ser necessário ter participado da história para se retratar sobre ela como tal. A transmissão da história do município e da Alpha compõe o discurso do cotidiano dos atores. Atores levam em consideração estas questões históricas quando se referem e se relacionam com a Alpha. É nítida a relação visceral que o município tem com relação à Alpha, a existência do município e da organização são confundidos numa relação de dependência muito forte. A história do município é para a maioria dos entrevistados, a trajetória da Alpha.

“Existiu antes a Alpha pra depois... se criar todo um comércio ao seu redor...porque ela foi praticamente uma das fundadoras de Videira ...então se não tivesse a Alpha com certeza eu não estaria...o meu ramo de negócio não estaria instalado aqui...”

“ A empresa é o coração no município de Videira. Se ela não existisse não existiria tudo o que tem em Videira, você passa na rua tem alguém se colocando... tudo em função da Alpha ”.

“Na verdade o município basicamente gira em torno da empresa né... com todas essas empresa terceirizadas, nós viemos para cá por causa da Alpha né...”

“A Alpha é mãe de Videira...”

A dependência aqui é colocada em termos de sobrevivência mesmo. Trabalhar às custas das relações com a Alpha parece resultar numa relação de culto e adoração à organização “mãe” provedora de tudo para todos. Os entrevistados se situam na condição de dependentes e também se reconhecem a partir da constatação de que “todo mundo” estabelece o mesmo vínculo com a Alpha . Essa relação entre a organização e os outros atores, bem como as ações da organização são exteriores e objetivas, reconhecidas e compartilhadas, estão cristalizadas nas interações, servem de base para a construção das interpretações de cada ator envolvido.

Pode-se afirmar com segurança que a organização focal do estudo extrapola as explicações acerca de questões puramente econômicas ou técnicas. O vínculo estabelecido entre a organização focal e as outras perpassa por questões associadas à vida dos atores como um todo. A organização focal aqui se constitui na provedora de recursos, protagonista da história, modelo para as ações no conjunto das relações, criadora e repositora de normas, valores, convenções e padrões que perfazem as relações entre os atores do campo organizacional e do espaço social de Videira.

Uma ação pode ser percebida mais ou menos exterior ou objetiva, dependendo da situação em que é desenvolvida e da posição e papel ocupado pelo ator. As ações desenvolvidas por alguns atores do campo, principalmente os envolvidos com a organização focal e a própria, podem ser por definição institucionalizadas, apesar de que o grau de institucionalização pode variar. Zucker (1977) conclui a existência de forte relação entre o grau de institucionalização e a persistência cultural, ou seja, quanto maior o grau de institucionalização, maior será a conformidade da interpretação cultural, maior será a

manutenção sem o controle social direto, bem como maior será a resistência para a mudança.

Considerados os aspectos econômicos, sociais e históricos, pode-se afirmar que a Alpha assume, no interior do campo e do espaço social de Videira, diversos papéis reconhecidos no meio, que outorgam a possibilidade de determinar regras, valores e modelos que servem de base para os atores que a reconhecem como tal.

As qualidades de exterioridade e objetividade de uma ação é que definem o que é real para os atores. Conseqüentemente, a institucionalização é um processo e também uma variável de propriedade. O significado de um ato pode ser percebido como mais ou menos exterior e objetivo, dependendo da situação em que o ato é desenvolvido, bem como a posição e papel ocupados pelo ator. Uma posição pode incrementar conhecimento intersubjetivo da apropriada ação (Zucker, 1991), do contrário, um ato exercido por um ator exercendo influência pessoal desvinculado de papel, possui baixa objetivação e exterioridade, ou seja, a institucionalização é baixa. Para a autora (1991, p. 85), a realidade, enquanto socialmente construída, é “experenciada como um mundo intersubjetivo” que existe historicamente antes dos atores, construindo as ações.

Implica afirmar que a abordagem institucional torna-se interessante na medida em que a tradição fenomenológica é baseada na construção intersubjetiva (Leuenberger e Pinch, 2000). A dimensão interpretativa da teoria institucional que atribui aos atores condições que transcendem os limites da passividade, em que se é apenas sujeito ao ambiente que estrutura as suas escolhas.

Certamente muitos valores, regras, bem como algumas dimensões culturais do espaço social persistiram ao longo do tempo, pois razões que Zucker (1991) oferece e que estão associados à institucionalização: **transmissão, manutenção e resistência** às mudanças. A transmissão está associada ao processo pelo qual compreensões culturais são comunicadas para uma sucessão de atores, e quanto mais o processo dessa transmissão for histórico e conhecido, maior será o grau de continuidade. A manutenção então se dá pela transmissão de ações altamente institucionalizadas. Significa afirmar que o grau de institucionalização afeta radicalmente o papel e impacto do controle social direto, ou seja, ações institucionalizadas diminuem a necessidade do controle social direto. Quanto ao terceiro aspecto da persistência cultural, a resistência à mudança, também pode variar de acordo com grau de institucionalização (Zucker, 1991). Uma instituição é então, “um padrão social que revela um particular processo de reprodução” (Jepperson, 1991, p. 145),

no qual os procedimentos de rotina, não a simples ação, reproduzem e dão suporte para os padrões.

Fundamentado nesta e em outras constatações teóricas afirma-se que a Alpha pode ser compreendida enquanto instituição dentro do campo organizacional. Mediante as suas estruturas de regras e normas, bem como a de compreensão da realidade é que muitos atores norteiam as suas ações assegurados de determinada estabilidade e sobrevivência dentro do campo.

Dirigentes corporativos, principalmente os da organização focal, são autoridades sociais, e sua autoridade tem fundamentalmente um caráter delegado. Muitos atores do campo organizacional são conceituados a partir de papéis que ocupam e contextos em que estão situadas. A ação pode então, ser somente explicada dentro de um contexto social e o mundo simbólico pode somente ser construído teoricamente num nível institucional, não individual (Friedland e Alford, 1991; Galaskiewicz, 1991) e “para explicar a institucionalização devemos repensar o significado das instituições” (Fredland e Alford, 1991, p. 247). Lógicas institucionais são simbolicamente assentadas, organizacionalmente estruturadas, politicamente defendidas, técnica e materialmente constrangidas, além de ter limites históricos específicos, são sistemas simbólicos e práticas materiais. São os atores (indivíduos e organizações) que reproduzem a ordem simbólica - que serve de base para as ações - das diversas instituições mediante as relações sociais.

Tendo em vista que o institucionalismo tende a ser fenomenológico e estruturalista por preservar o conteúdo da ação social e das interações, e compreender que o conteúdo destas relações está inserido em estruturas de controle (Jepperson, 1991), os efeitos institucionais não devem ser associados superficialmente a explicações em torno da estabilidade, mas também como poderosas fontes mudança. Compreendido o significado da institucionalização e das instituições, torna-se fundamental para a compreensão dos processos desencadeados no campo organizacional, utilizado no estudo como um nível de análise que consiste na atenção a totalidade dos atores relevantes.

4.2.1. Demarcação do Campo Organizacional

Declaram Meyer e Rowan (1991) que, de acordo com a concepção institucional, as organizações tendem a desaparecer como unidades distintas e demarcadas, o que implica a

percepção de que o que acontece entre as organizações transcende os simples processos de troca.

Para Scott (1991), a identificação dos campos organizacionais tem contribuído para o exame dos tipos de diferenciação e sistemas de ligações que surgem entre os diversos conjuntos de organizações presentes numa localidade, bem como as conexões não locais, as influências culturais, políticas e técnicas, havendo uma tentativa de se fazer elos entre os níveis locais e sociais. DiMaggio e Powell (1983, p. 148) fazem as seguintes ponderações com relação ao campo organizacional.

“Campos somente existem na medida em que são institucionalmente definidos. Os processos de definição institucional ou ‘estruturação’ do campo consistem de quatro partes: aumento no grau de interação entre as organizações no campo; a emergência de estruturas de dominação e padrões de coesão bem definidas; um aumento na carga informacional com as quais as organizações devem competir e o desenvolvimento de consciência mútua entre os participantes num grupo de organizações que estão envolvidas em um empreendimento comum”.

Estes requisitos fornecem argumentos que permitem o tratamento das 40 organizações analisadas enquanto campo organizacional. Ou seja, há entre elas interações que obedecem ou seguem estruturas definidas em torno de um objetivo atrelado a um ciclo econômico instituído, no qual cada ator se reconhece e reconhece ao outro enquanto participante do grupo, denominado de campo organizacional.

De acordo com Powell (1991), os campos organizacionais são criados em diferentes tempos e sob distintas circunstâncias, evoluindo de acordo com trajetórias e velocidades distintas. Para Powell (1991), quando as fronteiras dos campos organizacionais são obscuras ou penetradas por atores de outros campos, a heterogeneidade nas formas organizacionais e práticas será maior. As diversas pressões contraditórias, vindas de níveis federal, estadual e local, somadas à diversidade de ocupações profissionais também incrementam níveis de heterogeneidade e complexidade num campo organizacional.

Aponta Powell (1991) que as inovações dentro de um campo não são mediadas por canais institucionais; o *locus* da mudança num campo organizacional é originado de unidades que estão menos sujeitas às pressões isomórficas, ou seja, surgem na periferia do campo organizacional.

Desta forma a adoção de inovações dentro de um campo pode obedecer a critérios técnicos, e em períodos posteriores passam a ser seguidos critérios de legitimidade, muito

mais do que critérios de desempenho. Então fatores institucionais e técnicos não são dicotômicos “mas dimensões ao longo das quais os ambientes variam” (Powell, 1991, p. 186).

Significa reconhecer que as formas organizacionais adotadas no campo organizacional em estudo, são socialmente construídas tanto num senso legal, quanto político e que as escolhas, mesmo de atores individuais, estão congruentes com um contexto cultural e histórico constituídos dentro de uma estrutura institucional. Admitir a existência de estruturas institucionais dentro do campo organizacional em análise requer um esforço no sentido de compreender quais estruturas imperam e de onde se originam. Não seria irresponsável pronunciar que as indicações conduzem ao pressuposto de que estruturas institucionais, no referido campo organizacional, partiriam principalmente da organização focal. O que se propõe então é a análise a partir da classificação de três estruturas - regulativa, normativa e cognitiva – que também são inseparáveis dos três mecanismos de isomorfismo – coercitivo, normativo e mimético. Destaca-se que essa classificação é quase impossível em termos empíricos, servindo portanto, como recurso teórico capaz de denunciar algumas características marcantes, que permitem denominá-las separadamente.

4.2.2. Estruturas Institucionais e Isomorfismos

É necessário alertar que a escolha de DiMaggio e Powell (1991) entre outros institucionalistas pela homogeneidade nas formas organizacionais, não consiste no corolário da não existência de mudanças, conflitos e diversidade entre outros fenômenos dentro dos campos organizacionais. Implica a escolha da análise sobre o que é homogêneo ao que é diverso. Assume-se aqui a postura de que um campo organizacional, em especial o analisado, prevê a coexistência de harmonia, homogeneidade, conflito e heterogeneidade em meio a uma diversidade de processos regulares e dinâmicos, os quais oferecem estabilidade e incerteza.

É calcado também nesta perspectiva e possibilidade de complementaridade que se ousa aproveitar o conceito de espaço social como fornecedor de assertivas que vislumbrem aquilo que não compõe o foco das análises institucionais. A intenção é compreender a realidade posta para o estudo da maneira mais responsável possível associada à predisposição de percebê-la complexa e tratá-la como tal. Para tanto, convém pôr em

relevo e analisar as estruturas institucionais regulativas, normativas e cognitivas do campo organizacional na tentativa de estabelecer elos com os processos isomórficos provocados por estas estruturas, bem como verificar a influência da organização focal nas estruturações institucionais e os processos desencadeados em conjunto, ou seja, das interações que cristalizam e instituem regras, crenças valores e categorias de interpretação da realidade.

4.2.3. Estruturas Regulativas e Isomorfismo Coercitivo

Considerando a afirmativa de DiMaggio e Powell (1983, p. 150) de que as três formas de isomorfismo são vistas como tipos ideais e as distinções entre os três tipos são analíticas e não necessariamente empíricas, é reconhecida a dificuldade de se separar e tratar os isomorfismos distintamente, pois um fenômeno pode ser decorrente de mais que um isomorfismo. Então convém tratar estas variáveis como aspectos das hipóteses institucionais gerais, muito mais que como exemplos de processos isomórficos específicos (Mizruchi, 1999). Reforça-se a compreensão acerca das dificuldades de se separar empiricamente tanto cada um dos isomorfismos, quanto a separação dos processos isomórficos das estruturas institucionais.

As estruturas regulativas enfatizam a importância de processos regulativos explícitos de monitoração e atividades de sanção. As políticas regulatórias podem inibir a mudança divergente pela demanda de justificativa e confiança das organizações, então são criadas rotinas que promovem a inércia (Hannan e Freeman, 1989). Os campos organizacionais têm regulações que criam e reforçam rotinas e estruturas que são pretendidas a construir organizações responsáveis e confiáveis por seu desempenho. Para Scott (1995), organizações que falham com estas conformidades correm o risco de perder sua legitimidade e suporte externo.

O isomorfismo coercitivo, no mínimo na primeira instância é análogo às formulações do modelo de dependência de recursos, no qual as organizações são vistas como constrangidas por aquelas organizações com as quais se tem dependência de recursos (Mizruchi, 1999). Essa constatação poder ser corroborada com a proposição de que o isomorfismo coercitivo é mais provável quando organizações subsidiárias são compelidas a adotar práticas, avaliações de desempenho, planos orçamentários que são compatíveis com as políticas da organização mãe. O isomorfismo coercitivo também pode ser mais sutil e menos explícito (DiMaggio e Powell, 1991).

O que se quer saber sobre as estruturas regulativas presentes na rede interorganizacional do estudo ou campo organizacional é: quais são as estruturas e qual é a influência da organização focal, a Alpha, na construção destas estruturas. Para tanto foram necessárias entrevistas semi-estruturadas com os dirigentes de cada uma das 40 organizações do campo, bem como a pesquisa em documentos como contratos, ofícios que vislumbrassem determinações. As questões que perfizeram essa operacionalização incidiram sobre a identificação das regras, presença de regras nas relações com a Alpha, compreensão dos atores acerca destas regras bem como o posicionamento dos atores diante das regras.

Constatou-se que as principais determinações reconhecidas pelos atores como regras consistem em regimentos necessários ao desempenho das atividades que compõem a natureza de cada organização. São estruturas regulativas advindas de órgãos governamentais, fundadas na legislação, que asseguram ao Estado o direito de fiscalizar e punir. Estas leis ao mesmo tempo em que limitam as ações dos atores dentro de padrões estabelecidos para algumas atividades, também conferem confiança nas relações entre os atores. Ou seja, atores se beneficiam das regras impostas à sua atividade como forma de oferecer segurança e crédito. Algumas regras dão idéia disso, como por exemplo, legislação em torno da segurança da atividade, autorização para atuar em determinado segmento, quitação de impostos, obrigações trabalhistas entre outros.

A influência da Alpha neste caso, incide principalmente no sentido de restringir contratos com terceiros, quando estes não cumprirem com todas as obrigações legais trabalhistas, fiscais e ambientais, entre outros. A fiscalização por parte da Alpha quanto a estas questões se dá pelo recolhimento de todos os comprovantes de pagamentos, certidões entre outros, são documentos que oferecem certa segurança quanto à idoneidade e legalidade dos atores. Em caso de notificação por parte da Alpha, de não cumprimento das obrigações legais pelos terceiros ou candidatos a terceiros, a mesma explicita a ruptura de contratos bem como o não pagamento das faturas dos serviços prestados até que tudo seja regularizado.

Muitos atores do campo então se beneficiam do discurso e da imagem de que: “se você presta serviço para a Alpha, você é bom”, a organização é vista como portadora de padrões que garantem a idoneidade das atividades. Então, o Estado fornece algumas estruturas regulativas, na forma de leis, regimentos e fiscalizações que são garantidas no campo organizacional via outra estrutura regulativa advinda da organização focal, por

mecanismos bastante claros de punição, expressos na ruptura de contratos e não pagamento pelos serviços prestados.

A organização focal neste sentido também se beneficia deste procedimento perante o campo organizacional e perante o Estado. Pois a legislação prevê a obrigação da fiscalização apenas nas contratações que o setor público faz, o que exclui a Alpha destas obrigações. Abaixo uma declaração com relação às questões trabalhistas:

“ As empresas que trabalham com a Alpha sempre quando temos ação trabalhista deles e quando entra na fase de execução para pagar... então a Alpha sempre diz: “se não regularizar a situação nós rescindimos o contrato”. Então ela tem uma postura de fazer com que os outros também cumpram...e isso não é uma obrigação dela...é mais uma questão social...fazer com que as pessoas que contratam com ela cumpram com as obrigações...a iniciativa privada não tem essa obrigação, só a pública”.

Nota-se aí que a postura da Alpha neste caso é bem-vinda por agentes do Estado, bem como considerada como uma “questão social”, ou seja, bastante legítima e louvável, justamente por se estar ultrapassando as obrigações legais. Por outro lado os atores que prestam serviços ou vendem produtos também se posicionam a favor desta postura, mas as razões para esta cobrança são geralmente compreendidas como uma forma de a Alpha não ter problemas legais que representem perdas ou contratemplos:

“No meu caso como eu sou uma empresa que tem parceria com a Alpha, então existe uma preocupação bastante grande com a parte legal na prestação de serviços que eu faço eu apresento claramente os encargos que eu recolho, as notas fiscais todas legais, há uma abertura em todas as propostas a respeito do que é encargo o que isso ... aquilo... para que ela tenha certeza de que ela não tá contratando uma empresa que vai dar para ela um problema legal na frente. Então existe esta fiscalização na nossa parceria, estamos demonstrando internamente para esta parceira como que nós conduzimos o negócio, para que ela se sinta razoavelmente confortável e dizer não... eu posso confiar nesta empresa”.

Uma outra versão sobre as regras é absorvida no discurso da maioria dos entrevistados, e está mais associada à intrigante compreensão dos atores quanto ao que é uma regra, manifestada quando questionados sobre quais regras vigoravam na atividade da organização. Alguns exemplos apresentam as regras internas resumidas basicamente enquanto determinações das organizações com relação aos clientes:

“A principal regra da nossa organização é a prestação de um serviço de qualidade e que venha a atender as necessidades dos nossos clientes. É nossa maior busca, é nossa maior regra é o *feedback* do nosso serviço com o nosso cliente”.

Existem também as regras consideradas aqui de cunho técnico e específico para cada atividade. Por exemplo, os transportadores devem obrigatoriamente cumprir com prazos de entrega de cargas, qualidade dos produtos no percurso no que concerne a níveis de refrigeração dos produtos entre outros previstos em contrato, e sob pena de perda do “serviço” quando da ocorrência do não cumprimento. As regras impostas pela Alpha são aceitas por todos os entrevistados, muitos estão cientes de que “não é a Alpha, mas o mercado que exige”. O mercado e a globalização desta forma têm-se constituído num dos argumentos mais fortes da Alpha para dar legitimidade, justificativa às exigências que faz sobre as outras:

“...tem de aceitar porque já é uma coisa prevista né... então não tem como falar não... tem de aceitar conforme acordo com o sindicato”.

“...eh...o mercado quase que obriga você fazer isso que eu faço...”

“que a gente não pode fugir do que eles querem né... nós representamos interesses deles, o que eles pedirem para ser feito, tem que ser feito”.

“as principais regras é qualidade né... do serviço prestado, hoje se não ter qualidade não sobrevive no mercado de trabalho. Tem que seguir a norma que eles passam para a gente para continuar trabalhando...senão...”

- elas são impostas?

- sim.

- a sua organização tenta negociar estas regras, suavizar exigências?

- não que...o mercado exige isso hoje...com a globalização você tem que trabalhar com qualidade”.

Nota-se que o termo **tem** é bastante utilizado no discurso. E não é à toa; os atores se sentem mesmo na obrigação de cumprir com as exigências, mesmo que muitas delas pareçam ser fardo pesado demais para carregar. As negociações nesta instância, muitas vezes não existem, e quando existem, acontecem via entidades representativas de classe, como os sindicatos. Alguns argumentam que “antigamente (empresa familiar) era possível conversar diretamente com os donos, diretores...mas hoje eles não querem saber de

conversar com a gente...a conversa deles é com o sindicato”. Este comentário explicita uma das características marcantes da última fase da Alpha, a era do profissionalismo.

Uma evidência localizada quanto a estas questões tem estado no setor de transportes, tanto de frigorificados, quanto de rações que abastecem o sistema de integração rural de toda a região. É o setor que se sente mais prejudicado com as exigências da Alpha, bem como com as relações que se estabelecem com ela. Além dos cuidados com as cargas que transportam, uma das exigências mais difíceis, dados os desembolsos financeiros está relacionada à troca de frotas.

A troca de frotas foi uma das determinações que iniciaram em 1997, quando o transportador comprava veículos novos ou “estaria fora do sistema”. Alguns desistiram, dadas as questões dos custos presentes na relação. Outros tentaram se adequar aos novos padrões, renovando paulatinamente os veículos, “dando a volta por cima ou pagando dívidas até hoje”. O problema reside no fato de que o setor não tem oferecido margens para lucros como antigamente, e a cada 5 anos, o transportador sabe que, se quiser continuar transportando, vai ter de “renovar a frota”, o que é inegociável.

Associado a esta limitação em termos de negociação, está a credibilidade do sindicato que representa os transportadores. Segundo entrevistados, além de a Alpha negociar apenas com o sindicato, é dirigido por transportadores também. É bastante previsível que se suspeite sobre a credibilidade dos acordos fechados em termos de representação efetiva dos interesses da classe. A seguir uma declaração que explicita o que se sente por parte dos transportadores:

“...a maioria deles (representantes sindicais) tem caminhão dentro da Alpha...então fica mais difícil de discutir com eles. Eu não sei até onde que a Alpha pode oferecer no preço do frete, mas o medo deles é que cortem o frete, querem ficar quietos para depois se beneficiar né... e a Alpha só negocia com o sindicato. Essa é a maior causa nossa...sindicato para nós não ajuda...”

Pode-se perceber no grupo de transportadores a impressão de impossibilidade de reivindicar. Mudar de atividade? Como, se esses dirigentes trabalham com a área de transporte desde o início da vida ativa? Aliás uma das características fundamentais dos dirigentes atrelados à área de transporte é que toda uma estrutura econômica e social fora construída inicialmente por estes dirigentes, que ainda, depois de décadas de trabalho administram as empresas como se tivessem que carregá-la nas costas, centralizando todas as decisões sobre si.

Existem também as regras concernentes ao padrão de qualidade dos produtos e serviços, associado à determinação de que os custos devem ser baixos, e conseqüentemente o preço a se cobrar da organização focal deva ser competitivo. Esta cobrança é bastante nítida nos discursos sobre a qualidade e competitividade dos produtos e serviços. Algumas declarações denunciam essa retórica:

- “sua organização tem ISO?
- não...estamos pensando...uma que a própria Alpha vai chegar a um ponto que se você não tiver não vai poder participar...
- ela manifestou isso?
- já...já tem movimento já...indiretamente mas...eles sabem que o meu processo de trabalho é...quer dizer eu não tenho ISO no papel...mas já aplicamos na prática, só falta pegar o pessoal...
“oh...vamos fazer tal curso e certificar, só isso”.

“a própria Alpha...de ano em ano ela passa para visitar a casa...se houve melhorias... e de acordo com as melhorias que a gente faz eles dão um aumentozinho na tabela de preços...as relações são boas”.

“eles (dirigentes da Alpha com os quais se tem contato) são muito rígidos, são bem inflexíveis... ‘se ajusta ou senão eu pego outro”.

“regras existem é claro...você tem que, você trabalha dentro da Alpha e você tem que obedecer ao que eles querem”.

“se as coisas não forem do jeito que eles querem (dirigentes da Alpha)...bye bye...”

Das 40 organizações do campo organizacional, apenas 6, incluindo a Alpha, possuem certificação ISO ou estão em fase de implantação. As implantações aconteceram naquelas organizações que perceberam que o certificado aumentaria os resultados das organizações, principalmente no quesito incremento na carteira de clientes. São organizações que não visualizaram apenas as exigências da Alpha, mas que estão procurando expandir os negócios ou já possuem diversos clientes.

Exposto como os atores percebem as regras advindas da Alpha, resta avaliar a contrapartida, ou seja como as relações entre a Alpha e outras organizações do campo. É válido lembrar que em muitas entrevistas os atores se referem ao pronome “eles”, o que indica certa personificação da origem das regras, ou seja, se fala de alguns dirigentes com

os quais se tem contato. Abaixo algumas pronunciamentos de atores da organização focal, quando questionados sobre as regras que vigoram na organização:

“ a empresa que vai nos atender tem que ter autonomia, tem que ser uma empresa confiável, e mandar o material para nós em tempo hábil, isso tem que ter senão...”

“... desde que eu estou a gente faz um apanhado geral de mão-de-obra né... solicitada pela engenharia né... são pessoas que determinam ...e você vai atrás. Muitas vezes a preferência é dada ao pessoal da cidade que daí você não tem transporte, você não tem despesa com alimentação, com estadia né... mas muitas vezes não tem pessoal especializado aqui né... e tem que vir de fora”.

“vamos dizer assim... se o cara não conseguir ter (produto ou serviço de acordo), a empresa não conseguir te dar preço, não tem preço...aí não...se não compensa vamos ter que buscar fora. Isso a gente deixa bem claro né... esse é o ponto, material certo, no tempo hábil”.

“ por exemplo, quando contratamos um mecânico...isso é com o pessoal da engenharia né... avaliação que eles fazem é testando né... mecânico, mecânico... tem N mecânicos...aí para fazer o serviço para a Alpha ele vai ser testado se realmente ele vai poder desenvolver tal trabalho ou não. Aí você contrata ou não contrata, mas é o engenheiro que vai dizer, esse me serve esse não me serve né...”

Os comentários denunciam o fato de que as regras não são para a Alpha nas relações com as outras organizações; é ela quem as determina, são criadas pela Alpha. Nota-se que nas relações entre a organização focal existe o exercício pleno de poder que dá sustentação às estruturas regulativas tanto associadas ao desenrolar das atividades com que atores continuam participando. Essa relação é justificada novamente a partir da ordem do mercado, da competição, da globalização. O efeito em cascata começa com o mercado nacional e internacional, que afeta primeiramente a organização “mãe”, que repassa para as organizações dependentes.

Atesta-se que as relações entre a organização focal e as outras, principalmente as que vendem produtos ou serviços estão assentadas fundamentalmente numa avaliação constante dos padrões de qualidade e da competitividade dos preços. A preferência é dada às organizações locais por questões que seguem o raciocínio estratégico de ganhos travestido no discurso da promoção do desenvolvimento local, que também é plausível. Ninguém se atreve a renunciar às existências de vantagens que esta política traz para o espaço social. Esse cálculo utilitário, presente nas relações entre a Alpha e os fornecedores de produtos ou serviços, se confirma com afirmações do tipo:

“ O nosso comprometimento com eles...é receber em dia o que nós solicitamos...o que pode se dizer é que a Alpha se compromete com o pagamento em dia. É a aquisição pontual, a entrega da mercadoria com a pontualidade que a gente quer né...”

Novamente, o compromisso é do outro para com a organização focal. A reciprocidade existe apenas no plano do pagamento prescrito em contrato. Embora muitos atores percebam a Alpha como a “mãe” da cidade, a concessão ilimitada, o perdão ou qualquer manifestação “maternal” estão descartadas das relações, elas não vão além do que se pratica numa transação comercial e profissional. O traço profissional de ser da Alpha, não se deixa abalar nem mesmo entre aqueles atores que mantêm relação de amizade, conforme declarações.

Quanto às relações entre as organizações, não com a focal, foi constatado a presença de algumas regras que se dão no plano da legislação, ou seja com a prefeitura e a vara do trabalho, sendo que a última se realiza apenas quando da ocorrência de reclamações trabalhistas. Fica então determinado que as estruturas regulativas que imperam no campo têm sua origem na organização focal, principalmente via relações criadas a partir da contratação de serviços ou compra de produtos.

Se o isomorfismo coercitivo provém das regras, leis e regimentos, ou seja das estruturas regulativas, o próximo avanço então consiste na análise dos padrões derivados destas estruturas. O que se questiona para obter informações que auxiliem na construção desta variável está centrado na evidência de forças que atuam no sentido de regularizar e ações. Algumas afirmações anunciam o reconhecimento de isomorfismo coercitivo no campo:

“Eu acho que isso (força) se dá através dos contratos que a gente tem né... com a Alpha a gente tem um contrato de prestação de serviços né e tem uma influência da empresa que cobra...”

" Sofre (imposições da organização focal), veja você que quando um transportador com essa tecnologia toda avançada que nós temos...eles (Alpha) também tem uma tecnologia avançada e querem um transporte mais adequado e mais correto e mais seguro, aonde que de um tempo pra cá... a Alpha em si não pode ficar pra trás de outros, dos concorrentes dela...aí houve modificações de frota...transporte paletizado...hoje tá se falando de rastreadores de...que não deixa roubar caminhões...então...é aonde que eles empurram a nossa categoria a fazer muitos investimentos e aí...”

“ela (organização focal) exerce uma influência violentíssima até na cidade, primeiro na educação por exemplo, conforme a Alpha as empresas do município aumentam as exigências em termos de mão-de-obra qualificada, isso você vai puxando universidade, vai puxando cursos técnicos de aperfeiçoamento ... então a influência é direta em todos os ramos...como a Alpha tá atuando reflete direto em todas as atividades que giram em torno dela...”

“às vezes você tem que deixar de entregar para um cliente para entregar para eles antes...atender primeiro as maiores...”

Percebida a força das estruturas de regras impostas pela organização focal, resta aos que tem relações de dependência com ela acatar e seguir, as relações de poder se manifestam nestas transações. O procedimento é esse para a maioria, que deseja continuar na condição de parceiro, fornecedor, agregado entre outras denominações. Conforme percebido, o isomorfismo coercitivo está assentado num ideário de qualidade exigida pelo mercado, e o nível de institucionalização dessa exigência é alto. As regras são rígidas, tem que seguir, não tem negociação, mas é uma questão de sobrevivência, de continuidade de contratos com a organização focal, organização vista por todos sob a ótica nacional e internacional. Desta forma é reconhecido que as exigências advêm de forças que estão num patamar de dimensão maior que a própria, que também exerce força sobre ela, o mercado, o que é bastante legítimo. Então, negociar, influenciar, resistir, manipular as regras ou exigências não compõe o predicado da maioria dos atores dependentes da organização focal, resta apenas se ajustar:

“na minha organização lógico... eu sinto a força da Alpha. Eu sinto porque os agregados (terceiros) da Alpha eles prestam trabalho...ele não é um funcionário direto [...] então o ramo dos transportes é um que eu tenho que visar para lucrar...e é onde que 90% das cinco do (empresas do entrevistado) meu ramo depende disso...”

“- sua organização tenta negociar para suavizar limitações, por meio de acordos?

- não porque a firma ela... a Alpha ela nos impõe – ‘queres trabalhar com nós tem que seguir certas normas, e senão tem outros que vão...’”

“ Sem negociação! Foi radical e...tive que fazer a opção ou eu faço ou eu tô fora do mercado, ou reduzir a empresa, mas eu sempre penso em crescer...esse é o meu propósito...não tô mais pensando muito em quantidade mas sim em qualidade...porque senão você tá fora [...] mas hoje estamos

dentro do padrão do mercado e das exigências da Alpha, sobraram dívidas mas é coisa que estamos absorvendo...”

Uma das estratégias que vários atores têm procurado centrar esforços para suavizar os impactos da organização focal sobre as organizações tem sido no sentido de diminuir os níveis de dependência via pulverização da carteira de clientes. Mas para isso, é necessário se expandir para fora do município, tarefa que exige trabalho e dedicação redobrados. Muitos aproveitam o fato de ter a Alpha como cliente como principal argumento na conquista de novos clientes, o que tem surtido efeitos positivos.

O que se observa é que atores do campo percebem a organização focal como a precursora da maioria dos acontecimentos e tendências no interior do campo e do espaço social. Um filtro do mercado, do mundo. É consenso que é por causa dela que a cidade cresceu, que as outras organizações existem. Por sinal é ela também a que sofre primeiro as influências dos mercados nacional e internacional, transferindo essas exigências a todos os seus parceiros, fornecedores, terceiros, pois, além de pioneira, ela é a primeira, então...olhos atentos aos passos dela... o melhor possível para a melhor...

“o que nós temos de melhor nós oferecemos para os funcionários da Alpha, na intenção de manter o convênio, porque o hospital precisa dos clientes e eles precisam do hospital...mas a gente tenta manter, e da melhor forma possível...”

“... na verdade se você vai pegar uma empresa como a Alpha, é lógico que o pessoal que trabalha com ela tem um nível melhor...então tem que se adaptar e oferecer mais qualidade”.

“você sabe que para poder trabalhar na Alpha você tem que ser organizada”.

Diante do exposto, pode-se afirmar que as estruturas regulativas do campo organizacional em estudo são construídas a partir da organização focal e estão instituídas com base nas leis do mercado principalmente no que tange à qualidade e competitividade dos produtos e serviços. Desta forma, esta estrutura regulativa em torno desses padrões faz com que as organizações estabeleçam uma conduta de ação bastante rígida, orientada por estas exigências, evidenciando o isomorfismo coercitivo. A finalidade: estar próximo destes padrões para progredir ou sobreviver.

A necessidade de atores estarem próximos dos padrões institucionalizados também acontece por vias de natureza menos regulativas ou coercitivas, consistindo em estruturas

que carecem da assimilação de valores, normas e crenças que partem das interações dos atores geralmente dispostos em determinados papéis no campo organizacional.

4.2.4. Estruturas Normativas e Isomorfismo Normativo

Weber (1991) já atestava que atores podem ser direcionados por hábitos, emoções, coerção, e interpretação de regras e princípios compartilhados e internalizados, bem como pelo cálculo utilitário dirigido por estruturas de incentivo. Estruturas e sistemas não são instrumentos neutros, mas incorporam intenções e aspirações. Hinings e Greenwood (1988, p. 8) desenvolvem o conceito de arquétipo: “uma composição particular de idéias, crenças e valores conectados a estruturas e sistemas”. São os valores, normas, crenças e racionalizações que dão suporte às estratégias organizacionais.

O componente normativo atribui “ênfase sobre as regras normativas que introduzem uma dimensão prescritiva, avaliativa e obrigatória dentro da vida social” (Scott, 1995, p. 37). As organizações estão sujeitas à aplicação de generalizadas normas sociais particularmente contidas pela existência de uma variedade de padrões ocupacionais e profissionais para os quais os atores estão subscritos (DiMaggio e Powell, 1983). As normas sobre governança são fundamentais porque elas especificam quais atores irão influenciar nas decisões estratégicas (Fligstein, 1990). Mudanças divergentes então seriam mais prováveis e suportadas por dirigentes de organizações dominantes que têm autoridade e poder para fazer mudanças substanciais no campo organizacional.

Os dirigentes do campo organizacional são um grupo crítico no exame de valores, porque eles controlam o desenho e o funcionamento das organizações. As estruturas podem refletir os valores dos dirigentes e podem mudar também de acordo com a legitimação de novos valores (Hinings, Thibault, Slack e Kikulis, 1996).

Em suma, as estruturas normativas estão relacionadas aos valores e normas que determinam o meio apropriado para atingir fins justificados dentro do campo organizacional. Esta lógica do apropriado é desenhada a partir de papéis socialmente construídos e norteiam as ações dos atores que assumem estes papéis. Na medida em que há um compartilhamento destas normas no interior do campo, formas comuns de interpretação de ação vão se desencadeando, legitimando orientações previamente definidas que levam a um determinado grau de homogeneização, que denominamos de isomorfismo normativo.

O isomorfismo normativo se concretiza a partir da dinâmica provocada pela troca de experiências e ensinamentos oriundos da movimentação ativa de profissionais, consultores, universidades e dirigentes no interior de um campo organizacional. Estes atuam de forma a disseminar o que há de mais apropriado para a condução das organizações e para a dissolução de problemas dentro e entre as organizações.

O que se propõe então é evidenciar estas estruturas normativas bem como a possível existência de isomorfismo normativo descobrir o grau de influência da organização focal na construção destas estruturas. Outra questão concernente às estruturas normativas trata do reconhecimento por parte dos atores com relação aos papéis que executam no interior do campo, e dos valores que compõem estes papéis, bem como da percepção dos atores do campo com relação aos papéis desempenhados pelos outros atores do campo.

A próxima etapa então consistirá na identificação das estruturas normativas presentes no campo organizacional em estudo e nos elementos que contribuem para essa construção, bem como a influência da organização nestas estruturas. Reconhece-se a riqueza de formas pelas quais os valores perpassam pelas práticas dos atores. Por essa razão, convencionou-se distribuir o assunto em particularidades da análise, a começar pelos valores presentes no interior das organizações do campo.

Conforme foi comentado sobre as estruturas regulativas, em que o cliente assume inicialmente as preocupações dos dirigentes, tem-se que vários entrevistados apontam como principais valores, àqueles que estão direcionados principalmente ao atendimento ao cliente, no que diz respeito à qualidade, profissionalismo, transparência, agilidade, bem como com relação aos produtos ou serviços nos quais é valorizada a tecnologia de ponta. Algumas afirmações esclarecem:

“Sabemos que prestamos serviço num mercado competitivo, prestamos serviço para uma grande empresa. Que ela tem exigências, nos coloca numa posição que exige um trabalho muito profissional então a gente tem que dar ao máximo da nossa capacidade nas nossas atividades”.

“Então nós temos uma empresa que gere recursos, serviços com qualidade e que seja equiparada com qualquer outra que ela utilize recursos daqui”.

“A gente montou um manual de ética e dentro desse manual a gente colocou tudo [...] e falando bem sobre a ética, como ser profissional dentro deste contexto”.

“ A gente a partir do programa de qualidade tenta adequar o que nós estamos colocando como requisito básico o que nós estamos tentando atingir, mensurar isso para ver se nossos profissionais estão dentro da média e o que precisa fazer para que sejam concretizados os objetivos”.

A frequência dos valores segue a linha descendente iniciando com o atendimento ao cliente, qualidade, profissionalismo, ética, acompanhamento dos avanços tecnológicos, moral e retornos financeiros. A partir daí pode-se fazer uma conexão com os valores intensamente pregados pela organização focal, obedecendo à seguinte ordem: valorização do cliente, desenvolvimento individual, responsabilidade profissional, ética nos relacionamentos, agilidade nas mudanças, trabalho em equipe, satisfação do consumidor e gestão eficaz. Nota-se que os valores presentes no campo que convergem com a organização focal consistem naqueles acerca da valorização do **cliente**, do **profissionalismo**, da **ética** e da **gestão eficaz** dos recursos.

O discurso em torno do cliente é bastante impregnado de frases prontas do tipo o “cliente em primeiro lugar”, tanto em organizações públicas quanto privadas. O cliente aqui é percebido como a garantia de sobrevivência, tanto para organizações que tem carteira mais pulverizada de clientes, quanto para aqueles que dependem praticamente da organização focal para sobreviver. É notório que para àquelas organizações que possuem a Alpha como carro-chefe, as relações são muito mais delicadas no sentido de cumprir com todas as promessas de qualidade, agilidade e pontualidade. O outro cliente, aquele que se pretende alcançar também tem sua importância, principalmente para aquelas organizações que se esforçam para diminuir a segurança insegura de trabalhar em função de um só cliente.

Outro valor preponderante no campo está no esforço de demonstrar ou fazer as coisas com profissionalismo. Seguramente este valor germinou na Alpha, nos seus árduos processos de transição “de empresa familiar para empresa profissional”, iniciada em setembro de 1994. Este período inaugurou uma nova fase sob nova direção, nova gestão na qual a competência e o profissionalismo ganharam aos poucos espaço dentro da organização, acompanhadas de disseminação no território da sua cadeia de relações, mais incisivamente sobre os mais dependentes.

Acompanhado do profissionalismo se desenvolveu o movimento para a qualidade total, um sistema estruturado para a participação de toda a organização no planejamento e implementação de processos de melhoramento contínuo (Zinn, 1998). Essa dobradinha para muitos entrevistados foi o que realmente alavancou a Alpha na sua fase mais difícil.

Valores em torno da qualidade foram disseminados de forma bastante intensa, na organização, nas organizações do campo organizacional e no espaço social de Videira. Faixas, alto-falantes, bonés, camisetas, *folders*, palestras em escolas e seminários foram alguns dos mecanismos de pulverização do ideário da Qualidade Total. Atualmente muitas destas atividades perduram no espaço social, principalmente nas escolas, pautadas em estratégias de longo prazo, afinal de contas o que se quer é uma “filosofia” da qualidade na organização, uma cultura da qualidade, cristalizando conceitos e valores nos futuros funcionários. Para Zinn (1998), a teoria institucional oferece explicações adequadas no que tange às motivações organizacionais para os programas de qualidade, alegando que a adoção de programas de qualidade pode ser vista sob a ótica adaptativa racional e sob aspectos institucionais.

Sobre a ética, existe um discurso pouco definido, que se objetiva na medida do possível. É levada a sério no campo principalmente quando se trata de questões técnicas, quando é conduzida por regras, sendo interpretada por diversos atores como o **sigilo** de informações. Em muitos casos a ética serve para enfeitar um discurso que se desmantela com afirmações do tipo “tem de ser esperto”, “duas cobras não podem ficar no mesmo ninho”, “a gente faz o que dá...”, “tem que ter aquele jeitinho”. Para alguns ainda a ética consiste no cumprimento do que se prevê nos contratos assinados.

A moral assume o sentido dos bons costumes, afinal de contas, a “cidade é pequena e as pessoas se conhecem”. Muitos dirigentes entrevistados são de famílias tradicionais no espaço social, o que facilita a personificação da organização via fundador. Os bons costumes servem para o dirigente enquanto pessoa física, membro de algum grupo social, e que se estende para a organização.

Quanto ao valor gestão eficaz, varia muito em termos de aplicação. Na Alpha abrange a consideração de todos os outros valores pregados bem como a gestão eficaz de todos os recursos da organização com a finalidade de remunerar os acionistas. Este valor sofre uma redução na medida em que se discutem na maioria das organizações questões sobre como investir certo ou ganhar nas negociações, são considerados aí índices de rentabilidade, liquidez entre outros. Enquanto na organização focal este valor perdura e está impregnado nos processos, na maioria das outras organizações ele assume uma característica bastante pontual, ou seja, é levado em conta nas transações, contratos e investimentos pontuados ao longo do tempo. A formação destes dirigentes parece ser fundamental para explicar esta evidência, ponto que será tratado adiante.

A busca pelo acompanhamento tecnológico tem sido um dos valores mais apresentados por aquelas organizações do campo que trabalham com a organização focal, mas que os níveis de dependência são menores, bem como possuem em sua carteira de clientes de outros municípios, estados e países. O ambiente de referência para estas organizações é nacional e internacional. Isso se concretiza na medida em que são feitas viagens para feiras nacionais e internacionais, onde atores além de trazerem novidades aos processos, tanto em termos de conhecimento, quanto em bens físicos, como maquinaria de ponta.

Atores em alguns casos assumem riscos na compra destes bens: trazer junto com o equipamento o desenvolvimento de novos produtos e melhoria no nível de competitividade, ou uma “bomba” significando perda de investimento, que fica num canto das instalações sem possibilidade de uso. Os atores entrevistados que se enquadram neste valor e que tiveram os dois resultados para esta experiência, não abandonam a intenção de sempre estar na vanguarda, preferem o risco à estagnação. Os olhos de outros atores, mais conservadores do campo e do espaço social se voltam para estas organizações, no sentido de minimizar incertezas. Este fenômeno será analisado no assunto que versa sobre o isomorfismo mimético.

Outro ponto associado às estruturas normativas diz respeito aos papéis reconhecidos pelos atores sobre si e sobre o outro. Quando atores questionados sobre os seus papéis, a resposta culmina especialmente no posicionamento com relação à organização focal, ou seja, o fornecimento de materiais ou serviços necessários à cadeia produtiva agroindustrial vigente. Com relação ao espaço social, atores se reconhecem enquanto contribuintes, geradores de recursos para o município mediante o pagamento de impostos. Há também o posicionamento pautado na realização de atividades sociais beneficentes. Existe aí a clara referência quanto a duas dimensões, a do campo organizacional, que é com relação à organização focal (ciclo produtivo) e a do espaço social, associada ao setor público de concretizada no cumprimento das obrigações pecuniárias.

A categorização das profissões mais valorizadas nas organizações pelos dirigentes parece não ter muita sofisticação. A valorização das profissões está estritamente associada à atividade afim das organizações, ou seja, o nível técnico e operacional é bastante valorizado nas organizações. Para se ter uma idéia, apenas 6 entrevistados classificaram a profissão do administrador como a mais importante para as organizações. Este número

pode ser um dos indicadores do porquê atores gerem as organizações de forma a valorizar questões mais internas como produtividade, eficiência, qualidade entre outros do que externas – relações interorganizacionais. A prova disso se dá pela evidência da baixa densidade da rede que compõe o campo organizacional, embora se identifiquem, mesmo não se conhecendo, enquanto unidades de apoio que podem ser dispensáveis à organização focal, ou seja, numa dependência pouco recíproca.

É importante considerar na perspectiva das estruturas normativas e no isomorfismo normativo, o papel desempenhado pelas instituições de ensino, neste caso as universidades. As respostas para a questão sobre as relações e a importância da universidade para os atores apontaram para resultados surpreendentes:

“Não tenho assim nada, nenhuma relação, atendemos a universidade dentro do que nos pedem, mas não tem nada de efetivamente nada entre nossa atividade e eles”.

“Meus funcionários dizem que a nossa realidade é totalmente adversa, quer dizer trabalhar 6 meses aqui dá a eles uma idéia do que é trabalhar em informática, o que demoram a aprender em 4 ou 5 anos na universidade. Esse é o ponto que eu vejo que não há interação entre universidade e empresa”.

“... tem muitas áreas que ela poderia atuar... mas na nossa área não... acho que ninguém tem, hoje ela não faz muita coisa... poderia dar muito mais do que está dando. Nem entram em contato para saber se você precisa de alguma coisa. Pesquisa, podiam fazer uma pesquisa de campo...por eu estudar lá já sei que é assim mesmo...”

“No momento só prestamos serviços para eles (universidade)”.

Os resultados das entrevistas apontam um número reduzido de organizações que admitem se relacionar com a universidade para buscar soluções, pesquisa ou conhecimento. Dos atores 7 reconhecem a importância da universidade local para as suas organizações. Mas dos atores entrevistados 13 (de diferentes organizações) são egressos da mesma. Pode-se afirmar, por este indicativo, que a universidade local não assume influência marcante nas estruturas normativas das organizações do campo, pelo menos no nível dos dirigentes, que formam um grupo de 26 atores que possuem graduação. Os outros 14 atores dirigem as organizações com formação educacional que não ultrapassa o ensino médio. Este grupo é constituído na sua maioria por proprietários, que administram a organização com os filhos, com apoio técnico de alguns profissionais, de escritórios de

contabilidade, ou a próprio punho “carregando a organização nas costas”, centralizando para si todas as decisões.

As relações com a universidade local se concretizam mais a partir da noção de que ela é uma grande organização, grande compradora de produtos e serviços necessários à sua infra-estrutura física. Em contrapartida a universidade local tem consciência desta distância entre o empresariado local e se esforça para diminuir este “abismo”. Abaixo, trechos das entrevistas com os três pró-reitores da universidade local (Pesquisa extensão e pós-graduação, ensino, administração) e com o coordenador do curso de graduação em administração:

“ Não podemos fazer uma universidade dentro dos muros institucionais, porque esse período da Revolução Industrial em que apenas a universidade estava um pouquinho dissociada do meio de produção, não encarando aqui o conhecimento como meio de produção já foi superado [...] Assim nós temos parceria com órgãos de governo e com iniciativa privada”.

“Estamos no novo plano incluindo em todos os cursos as disciplinas de ética, redação, filosofia e sociologia. São disciplinas que dão vazão para questões mais sociais, discursivas, reflexivas...que vão mais além do profissional...é muito mais do que ser eficaz e eficiente. Tem que se formar o cidadão, porque senão o mundo todo se encaminha para uma tirania de diplomados né...”

“No âmbito geral se faz uma leitura do que se tem no nível macro, a sociedade, procurando pinçar daí quais são as tendências que o mundo está tomando, que as empresas estão exigindo e que as pessoas estão buscando. A partir desse diagnóstico feito em livros, revistas, a Internet e toda essa discussão da globalização, então procura-se pegar esses elementos com a legislação existente ou diretrizes curriculares que o MEC disponibiliza”.

“Com a Alpha também temos algumas parcerias, não digo que sejam as ideais...nem suficientes, mas são aquelas que acreditamos serem as possíveis para esse momento”.

Destaca-se a importância das agências regionais, conhecedoras da realidade local, que promovem o desenvolvimento de novos ideários de práticas, tecnologias e processos dentro de um determinado espaço, regionalizado, onde são consideradas questões relacionadas ao desenvolvimento regional adequado ao contexto objetivo. Estas agências buscam tanto o aperfeiçoamento de sistemas vigentes, quanto o desenvolvimento de alternativas locais, que podem certamente não estar relacionadas com o instituído, estabelecido.

As agências consideradas no estudo, que estão incorporadas no campo organizacional em análise, são representadas principalmente pela universidade local, onde contou-se o propósito de dar suporte ao sistema de produção em torno de um complexo agroindustrial, instalado no município e na região. A justificativa reside principalmente no fato de que a organização focal emprega aproximadamente mais da metade dos alunos da instituição. Há também iniciativas para o desenvolvimento de novas atividades, consideradas alternativas, e que pouco tem a ver com o modelo instalado. Um exemplo disso é o resgate via pesquisas de extensão e convênios municipais e estaduais da vitivinicultura, ruída nas últimas décadas, pela dobradinha insustentabilidade do negócio e incentivo à integração rural, implantada pela Alpha, que mediante contrato com o produtor ou integrado, divide as responsabilidades sobre a produção da matéria-prima – aves e suínos.

"A agroindústria é relevante na nossa região e não só ela mas toda a cadeia que ela envolve né... claro que a universidade tem um papel preponderante nesse aspecto, primeiro na formação da mão-de-obra qualificada [...] estamos aí né... dinamizando toda essa questão e procurando colaborar de alguma forma com a agroindústria e todas as suas correlacionadas".

“ bom...eu trabalhei na Alpha durante 14 anos, foi importante para mim, eu tive a sorte de fazer a minha universidade e...estar trabalhando na Alpha... [...] muita gente diz que muitas coisas que nós implantamos na universidade foram cópias...da Alpha [...] mas eu volto a dizer... até na sala de aula, eu creio que a Alpha sempre foi um ponto de referência para todo o Estado, não estou exagerando...sempre com a alta tecnologia, com questões de ponta em termos da sua estrutura...sempre modernizando [...] ela (Alpha) é um pólo catalisador, é um pólo gerador de empregos...e o alicerce de toda a economia [...] não é recomendável que você calque toda uma economia de uma região de um município numa única empresa, porque se ela ter dificuldades, todos vão ter né... se ela ter sucesso como está tendo nos últimos anos todos estão tendo sucesso. Veja, se a Alpha fosse mal eu não garantiria que nós também tivéssemos sucesso. Existe uma economia, uma estrutura econômica posta né... então nós também sentimos as influências da conjuntura”.

“A: de onde vêm os professores horistas?

B: uma grande parcela trabalha na Alpha [...] vários trabalham na Alpha...outros da área de advocacia, que tem seus escritórios...

A: você percebe se os padrões de gestão da Alpha são transferidos para a sala de aula do curso de administração?

B: Com certeza. Eu já tive alguns *feedbacks* de alunos e de até certa reclamação: “ah...mas tudo é Alpha, tudo é Alpha, tudo é Alpha para eles (professores)” [...] A gente também cobra essa questão da academicidade na hora de dar aula...”

Pode-se levantar que a universidade local busca o desenvolvimento assentado na continuidade, no apoio ao ciclo agroindustrial embora exista por parte de um dos pró-reitores a intenção de se valorizar caminhos alternativos para o desenvolvimento da região em que a universidade atua, apontando para iniciativas de inovação e conflito.

Além da sustentação do modelo vigente, a universidade procura disseminar alguns valores do tipo profissionalismo, ética e cidadania. O profissionalismo, consiste num dos valores mais pregados no curso de administração. Cabe então o questionamento sobre a existência de um movimento inverso, ao invés de a universidade ser a responsável pela disseminação de valores ou seja pelo isomorfismo normativo, é ela quem sofre as pressões normativas, neste caso, advindas primordialmente da organização focal. O que inverte o movimento: o poderio econômico da organização focal? a forte presença de dirigentes da organização nas salas de aula? os alunos, que preenchem praticamente quase metade das carteiras da universidade? O espaço social com “carga genética” agroindustrial? É possível que a soma disso e muitas outras variáveis contribuam para a transmissão, reprodução e manutenção de valores presentes no ciclo agroindustrial, em que a universidade parece se identificar, *grosso modo*, mais enquanto unidade de apoio de uma estruturação vigente, do que geradora de novos conceitos.

O isomorfismo normativo é evidenciado então, no campo organizacional em estudo, a partir de encontros, cursos e palestras promovidos pela organização focal, principalmente pela disseminação da Qualidade Total, no qual todos os atores do campo tiveram algum tipo de contato com esses conceitos, com a ferramenta 5 S (cinco sentidos da qualidade: seleção, ordenação, limpeza, bem-estar e autodisciplina), alguns até por processo de “osmose”, como é o caso de algumas organizações que fizeram trabalhos associados à confecção e impressão de *folders*, panfletos, manuais. São materiais que para os atores, “até grego entende”, o que facilita ainda mais na assimilação dos conceitos.

Muitos prestadores de serviço e terceiros absorvem padrões de ação via treinamentos internos da organização focal, principalmente aquelas organizações que trabalham **dentro** da Alpha, a integração rural e os transportadores também participam com frequência de cursos promovidos pela Alpha. Os cursos vão desde a qualidade, passando por atendimento ao público, atendimento ao telefone entre outros, que envolvem procedimentos de rotina.

“é um curso interno da Alpha aonde eles terão 100% dos funcionários deles não interessa a área para atender telefone. E como nós recebemos muitas ligações deles de diversas regionais nos fomos inseridos para também seguir o mesmo padrão de comportamento”.

O isomorfismo normativo também é reforçado no campo organizacional via desligamento de funcionários que passam a fundar organizações dentro de padrões semelhantes aos da organização focal:

“ isso (normatização) na verdade é do dono da empresa mesmo...na administração da empresa ele acha necessário isso né... ele foi diretor na Alpha ”.

“ Fui funcionário dela, com muito orgulho trabalhei por cinco anos dentro da Alpha e desempenhei cargo de confiança, e ela é uma empresa que na própria missão dela...ela inicia com a questão da satisfação das necessidades do clientes e acionistas...e no finzinho preservar o meio ambiente. Então se ela tem essa preocupação porque não aquele que trabalha com ela não fazê-la”.

“tenho muitas heranças [...] uma das grandes coisas que eu aprendi foram as planilhas que eu adaptei da Alpha para a minha empresa”.

“ Fazemos curso com a (nome), ela tem uma empresa que presta este tipo e serviço. Ela trabalhava com a Alpha e saiu e montou a empresa de treinamento dela...”

Das 40 organizações do campo, 10 foram criadas a partir do “desligamento” de funcionários da organização focal com a finalidade da abertura de um negócio que visasse produzir serviços ou produtos para a mesma. Estes dirigentes trabalharam na Alpha em cargos que vão desde analista à diretoria. A saída, na maioria dos casos foi decorrente de novas estruturações da empresa, ou negociação entre o futuro empreendedor e a sua idéia com a organização focal. O funcionário encara o lado de fora da organização, alguns com risco outros com segurança e com pelo menos duas ferramentas: o *know-how* e uma rede de relações criada a partir e na Alpha. Essa rede de relações pode constituir-se para alguns em clientes, fora da Alpha. Para outros, a Alpha se tornou no principal ou único cliente.

Há que se considerar a influência da Alpha no espaço social também. A Qualidade Total, a normatização para a ISO, e os trabalhos em torno de Responsabilidade Social ultrapassam as fronteiras do campo, atingindo todo o espaço social com o reforço de alguns valores que não compunham o espaço em tempos que antecediam à transição da

“gestão familiar para a gestão profissional”. Acredita-se uma das alterações de maior expressão no espaço social, além do que já foi citado, foi a **formação educacional**.

A Alpha, em face das novas exigências da globalização, dos apelos da qualidade, dos novos conceitos de gestão e desenvolvimento humano, iniciou um movimento que tinha e ainda tem por objetivo a formação dos funcionários, o qual foi estendido a todas os jovens e adultos do espaço social. O projeto EJA – Educação de Jovens e Adultos, teve seus primórdios com turmas iniciavam com apenas três alunos. A resistência era enorme, pois até então voltar a estudar parecia estranho demais, bem como não consistia em valor para a organização focal. De 1996, início dos trabalhos, a Alpha via sistema de sanções, está concretizando com um dos seus objetivos: o máximo possível de funcionários em formação constante. Ela também procura não contratar funcionários com formação inferior à 8ª série ou ensino fundamental. Comenta um dirigente da Alpha e um membro legislativo do município:

“O que eu falo é da própria comunidade ter opções de estar se preparando e ter opções para ter um objetivo de trabalhar na Alpha e atender todos os requisitos...”

A: e os professores que trabalham lá (EJA) eles são mantidos e selecionados por quem?

B: ali deve ser pela Alpha ou pela secretaria da escola, são professores que são contratados, às vezes em determinada matéria [...] a maioria deles são contratados, não são servidores, até porque não sei se a lei de responsabilidade fiscal permite que eles sejam fornecidos, todos eles lá devem ser contratados pela Alpha”.

O cenário atual prevê também a presença de funcionários de outras organizações do campo e do espaço social, bem como de desempregados, dona-de-casa, doméstica, pedreiro enfim, “tá todo mundo na escola”, muitos, que começaram a partir do ensino fundamental já estão na universidade. O que está por traz desta movimentação pode ser sim inicialmente movida por pressão, mas há que se admitir que leva as pessoas aos bancos escolares é o vislumbre de um cenário que solicita deles e para eles uma revisão de valores. Os índices de qualidade de vida do espaço social, também foram alterados significativamente e positivamente neste quesito, o que garante legitimidade e conseqüente apoio dos atores do campo e do espaço social.

Há também o desenvolvimento de estruturas normativas e como conseqüência o isomorfismo normativo dentro do campo a partir de reuniões e encontros entre vários

atores, promovidos pela associação comercial, que, segundo alguns, depois de uma fase enfraquecida, atualmente passa por algumas mudanças, vindas junto com a nova diretoria.

“...em todas as cidades você vê que é da associação comercial que partem as idéias, ali é o pólo...modelos de gestão e até gestão política dos municípios... durante muito tempo a associação comercial daqui ficou fechada, não trazia cursos...de um ano para cá isso começou a ocorrer, com a mudança da diretoria.

- quem está na diretoria?

- hoje o presidente é o (nome), o vice-presidente é o (nome), (diretor da Alpha) e várias pessoas que têm a idéia de que alguma coisa precisa ser feita. Éramos a 11º economia do estado hoje estamos na 13º, não podemos mais perder tempo né...

- fala um pouco desse trabalho da associação comercial?

- basicamente foram convidadas mais a parte diretiva das empresas para fazer parte da direção. Ai está acontecendo ciclos né... ciclo da indústria de alimentação, metal mecânico, dos produtores...então estamos nos organizando em núcleos”.

Um dos atores se situa e aponta para algumas percepções acerca das discussões que precisam ser discutidas entre os atores do espaço social:

“ Eu acredito que a prefeitura e com uma secretaria profissional no segmento da indústria e comércio em conjunto com a universidade, com a associação comercial, com CDL, elas poderiam focar melhor essa coisa do segmento...a começar com planejamento, nós não temos hoje um planejamento a nível municipal nem da estrutura da cidade, de área principalmente...então estamos de repente enterrando potenciais...porque estamos muito focados no dia a dia...não temos a visão periférica do que nós teremos daqui 5 anos, o que nós teremos daqui 10, 20 anos. Falta nos gestores públicos de vários anos... fazer ações não voltadas para o hoje, mas voltadas para o futuro...o que eu espero do futuro”.

Nota-se por parte dos atores uma intenção de interagir mais, de trocar mais idéias coletivamente. Alguns valores podem ser definidos e redefinidos a partir dessa vontade e necessidade de interação, embora enfraquecida atualmente. Um envolvimento maior entre os atores do campo e de todo o espaço social poderia ser propulsor também do surgimento de novos valores a serem compartilhados, reinterpretação e validação dos valores vigentes, bem como a interpretação conjunta a respeito do ambiente, de suas identidades, assunto a ser detalhado posteriormente no que tange às estruturas cognitivas.

As estruturas tanto regulativas quanto normativas são percebidas por alguns atores de fato enquanto “normais” portadoras de previsibilidade tanto de ação quanto de resultado:

“a gente procura seguir estas normas e regras bem como a gente tem as nossas internas, você tem certeza de resultado quando se tem padrões definidos”.

“a gente absorve naturalmente quando o serviço de qualificação deles repassa internamente para nós, nós absorvemos e sem problema nenhum...”

“A: quer dizer então que muitas práticas, rotinas comportamentos de lá (Alpha) são absorvidos pela sua organização...

B: são... são... e a gente faz questão”.

Muitos entrevistados apesar de reconhecerem a relevância da organização focal para o campo e para o espaço social, apontam algumas limitações provocadas na relação, o que evidencia a presença de uma conformidade questionada.

“ ela (Alpha) é muito concentrada (ênfatisa) e nós... o povo...tem que tá na mesma concentração...então aonde que há só uma concentração...o povo mesmo o comerciante...ele deixa de ver o outro lado... só enxerga o lado aonde que é uma organização Alpha ”.

De uma forma ou de outra os atores têm consciência de que estão envolvidos com a organização focal bem como da influência dela sobre os padrões de atividade, pois quem não trabalha na Alpha, produz alguma coisa para a Alpha, e essa relação extrapola a troca de bens ou serviços. As trocas em termos de construção de uma estrutura normativa porém parecem ser bastante unilaterais, ou seja, iniciam na maioria das vezes na organização focal, o que para a maioria é bastante legítimo:

“ acho ótimo (influência da Alpha no campo organizacional e no espaço social), porque quando as forças se convergem com um objetivo só...cada um individualmente faz menos força, porque todo mundo vai para o mesmo lado do contrário você faz mais força. O município todo ganha com isso né... acho também que em razão da modalidade da empresa, o tipo de comportamento social que ela tem acaba até convergindo as empresas para um lado, por exemplo se a política da empresa não fosse essa, de privilegiar uma melhoria para a sociedade estas empresas não teriam uma visão né... a empresa chega e diz: - “ olha vou participar de um evento social tu vem com nós...” “- vou”, às vezes não tem nem vontade de ir mas vai...sabe...se a empresa (Alpha) não vai, “puxa eu também não vou...”. Pelo que eu percebo, todos os eventos tem alguém que tem poder dentro da empresa (Alpha) para decidir alguma coisa...vai lá, participa e o pessoal vê o parceiro (Alpha) fazendo a frente... “- pô o meu parceiro tá lá eu vou junto, porque qualquer parceria com eles é bom né...”. eu acho isso bem positivo”.

“ eu acho que isso aí (Alpha) é o carro chefe né... e eu digo pra ti que não foi sempre assim né... não sei como a família conseguia tocar antes, era um bando, ela não se preocupava em articular e promover, trazer entidades, empresas e mostrar como trabalhar...eles tinham a visão deles do grupo, bem ou mal eles iam indo...mas agora eu percebo que eles olham para fora e não dentro...”

Esta última observação é confirmada por um ator da organização focal, quando ressalta a importância dos conceitos de qualidade na fase de transição da organização. Para Morgan (1996) embora organizações possam aprender com universidades e instituições especializadas, o aprendizado entre organizações parece ter terreno mais fértil, irrigado pelo diálogo entre as organizações, o que fortalece o capital social e incrementa a capacidade das organizações de cooperarem entre si.

É a partir de constatações como estas que atores do campo organizacional desencadearam processos de desinstitucionalização de valores presentes na estrutura familiar os quais que não podem ser concebíveis em face do contexto atual, tampouco na gestão profissional da organização focal.

“Nós também tínhamos que mudar, estávamos muito preocupados internamente, lá fora a comunidade tinha que se virar. A qualidade veio dizer que não, que nós temos um relacionamento com a comunidade...que as atitudes dos nossos profissionais aqui dentro...são as mesmas na casa dele...aí se estendeu para os integrados, para os transportadores, que estão andando por todo o país emblemados com o logo da empresa...e pela comunidade, são coisas simples [...]e a partir daí melhorar o relacionamento com a comunidade, com o meio ambiente...a qualidade só trouxe aspectos positivos, a valorização do ser humano, trabalhar, conversar, desenvolver, aproveitar as melhores práticas”.

Outra confirmação é com relação à visão que se tem dos profissionais da Alpha, principalmente dos dirigentes, que servem como modelo de atores que reúnem inúmeras competências:

“...todas as pessoas que trabalham com Alpha que tem um relacionamento com o mercado, elas acabam sendo até visadas, reconhecidas ou destacadas...você tem até a questão... a universidade aproveita muito dos profissionais da empresa, você tem outros profissionais da empresa que saíram para trabalhar em outras companhias... né... outras oportunidades para colegas nossos que foram para outras atividades...pessoas que saíram da companhia e montaram o seu próprio negócio e...estão indo muito bem. Então eu acredito que sim...a empresa acaba projetando essas pessoas e é lógico a empresa acaba projetando mas eles fazem com que isso aconteça...então depende muito do

profissional. A comunidade conhece, até porque em eventos da comunidade estas pessoas são destacadas com o cargo que elas possuem, então a comunidade acaba olhando isso”.

As entrevistas e os arquivos oferecem garantias de que as relações de dependência da Alpha com o campo e com o espaço social perfazem a ciência de todos os atores. Atores da organização focal têm noção do tipo de vínculo que tem com o espaço social que de modo geral, compõe uma articulação estratégica, carregada de intenções comunitárias:

“ então eu acredito que as ações vem contribuindo para que a comunidade se relacione melhor com a Alpha. Eu acredito que é dessa forma que a Alpha tá contribuindo para a que a comunidade também...seja melhor estruturada, que tenha uma qualidade de vida melhor...por exemplo a educação...beneficia a companhia? Beneficia... só que a cultura do povo também faz com que a comunidade seja melhor, a comunidade também vai estar ganhando...a empresa puxou todo esse trabalho de educação e formação de jovens e adultos...então eu acredito que nós temos trabalhos que influenciam em algumas atitudes positivas na comunidade [...] a gente faz e deixa que a comunidade perceba...não fazemos marketing encima disso...de repente as pessoas de fora da empresa vão se incentivar, a gente sabe que vai fazer o diferencial, mas não divulgamos [...] Por exemplo a questão das Olimpíadas Alpha... todo mundo ganhou... a comunidade responde muito bem positivamente, uns ajudaram financeiramente, outros emprestaram determinadas coisas [...] A comunidade percebe que é positivo a empresa estar aqui né... [...] a comunidade já notou que ela é significativa, então a gente tem uma receptividade muito boa na comunidade, e eu acho que a empresa também está na vitrine...a comunidade ela acaba estando atenta ao que a Alpha está fazendo...e aí acaba adotando algumas questões”.

Analisa um dos atores do campo organizacional, o papel da organização focal no espaço social, bem como as ações esperadas por ela em função dos seus papéis, atores do campo organizacional também cobram continuamente da organização por ações tidas como condizentes com a sua posição, estão previstas no campo as ações desejáveis e tidas como adequadas:

“ Olha...a lógica é lógica, não tem outro caminho, não tem outra maneira de a Alpha estar mais atuante na comunidade do que como eles estrategicamente tem planejado, como eles tem feito [...] nos últimos anos a Alpha tem alinhado isso mais com planejamento. Há alguns anos atrás a participação da Alpha na comunidade eram mais pontuais, hoje a Alpha já tem isso como um projeto social né... isso faz parte dum balanço social da empresa Alpha, ela deixou de ser pontual nas iniciativas da sociedade e ela passou a ser efetivamente parceira das iniciativas com tanto que isso faça parte de um grande projeto...com tanto que isso esteja dentro de um nível de organização a Alpha tem participado, e a Alpha tem se tornado uma das gestoras das atividades sociais. A Alpha

tem o papel de ser a que estimula, a que motiva as mudanças, algumas de maneira voluntária outras involuntária, mas ela passou a ser um empresa dentro dessa linha de responsabilidade social, ela tem um projeto de voluntariado empresarial, que não é você ser mais ou menos bonzinho com as pessoas da comunidade, a Alpha deixou de ser assistencialista e passou a ser a motivadora.”

Quanto ao nível de profissionalização do campo, pode-se afirmar que é generalizada a preocupação em qualificar mais e mais os profissionais, considerando as exigências do mercado. Porém muitos alegam estar passando por dificuldades com recursos financeiros para oferecer cursos para a qualificação dos profissionais. Pouco mais da metade dos atores alegam fraqueza quanto ao treinamento dos funcionários, ou não existe, e se existe, é considerado insuficiente ou de fraca respostas às demandas. Três organizações do campo tem universidade corporativa, apontada como um mecanismo bastante eficiente de treinamento. Quatro organizações já utilizaram serviços de empresas de consultoria para avaliação geral dos processos, treinamento ou resolução de problemas mais críticos. Todos os parceiros ou terceiros da organização focal realizam cursos e seminários em parceria, que geralmente versam sobre qualidade e produtividade. Há também aquelas organizações que encaminham um ou dois profissionais para outros estados e países para a realização de cursos. Estes funcionários são chave para estas organizações, por sua vez, repassam o apreendido para os demais envolvidos.

O que mais chama a atenção é que muitos atores reconhecem os benefícios de se dividir despesas de treinamento com outras organizações locais, porém não o fazem. Acabam financiando os mesmo curso, praticamente com as mesmas empresas de treinamento, mas sozinhos. Admitem que poderiam ter feito em conjunto, mas não o fizeram.

A legitimidade do que a organização focal faz se assenta também na sua participação econômica no campo e no espaço social. As entidades públicas do campo organizacional em foco apontam para a significância dos interesses da organização focal proporcional a sua significância econômica e social. Então a Alpha acaba influenciando de maneira maciça as decisões dessas entidades sobre onde investir, o que treinar, que cursos oferecer, que rumo tomar entre outras decisões, e com bastante legitimidade.

“Eles (dirigentes da Alpha) participam no conselho, na direção, na própria gestão das definições para onde o sistema vai”.

Os predicados da organização focal normativamente exposto têm sido no sentido de **orientar** as decisões da maioria dos atores do campo e do espaço social. É aquela que “incentiva”, “motiva”, “conduz”, “organiza”, “direciona” de forma bastante “natural” e legítima.

Diante do exposto questiona-se: até que ponto a organização focal pretende ser o que é? Até que ponto é vantagem para ela e para o espaço social estabelecerem uma relação de tanta dependência? Até que ponto “rotular a Alpha como a responsável por tudo” é interessante para todos os atores envolvidos nestas relações? São questionamentos feitos aos dirigentes da organização focal. As respostas parecem ter indicado um “rever” conceitos, um “repensar” as ações até então praticadas. “É um querer e não querer”, pois a relação construída pela organização focal com o espaço social se constitui em vantagem à medida que a maioria dos atores compartilha dos valores da organização, os aceita e legitima. Por outro lado estar em situação de determinar a maioria “das coisas” implica estar “na vitrine” da sociedade e ser freqüentemente cobrado por isso.

O fato de a organização focal estar na vitrine envolve assumidas responsabilidades. Responsabilidades das quais não se faz questão de assumir, principalmente por serem responsabilidades que fogem da alçada da organização, o que parece muitas vezes um preço muito alto a se pagar. Estar sempre na mira da sociedade também pode ser desconfortável. A sociedade espera e solicita ações coerentes, deseja que as coisas permaneçam equilibradas. A seguir, declaração de um ator do campo que observa os movimentos da organização focal:

“A própria sociedade rotula a Alpha como a responsável por tudo [...] ela não faz questão. Agora ela não deixa de exercer esse tipo de papel, mas é um exercício natural, pela história...isso faz com que essa relação Alpha e comunidade seja muito natural, muito salutar...sempre que você tem na comunidade alguém que puxe ou outros para a linha de nível de exigências para cima, naturalmente os outros também sobem e com isso todo mundo ganha. Ela também faz com que as outras tenham um crescimento, um padrão, a concorrência, convivência...as outras tentam se aproximar do que é a rotina da empresa, que é trabalhar acima de planejamento, organização, qualidade, por exemplo, a gente até participa também, mas a iniciativa foi da própria empresa Alpha solicitada pela necessidade de que as escolas tivessem no mínimo noção do que é um 5s dentro dos conceitos de qualidade e a Alpha com os seus voluntários passa a fazer essa disseminação nas escolas...então isso é um exemplo, dentro de um padrão, dentro de uma exigência natural, dentro de uma linha de nível de exigência de qualidade mais alta, as próprias escolas passam a crescer com isso”.

Os atores do campo organizacional prestam atenção também nos funcionários da organização de um modo geral. Há um imaginário notório em torno dos funcionários em especial dos dirigentes com os quais se tem relação. *Grosso modo*, os funcionários da Alpha são percebidos pela mesma lente que se observa a Alpha. Servem de modelo, são padrão. Pode-se afirmar que estes são mais visulalizados pela perspectiva das suas funções e papéis tanto para a organização focal, quanto para o campo organizacional e para o espaço social.

“ são muito comunicativos e prestativos, competentíssimos, sempre voltados aos interesses da empresa, pelo menos dos que eu tenho contato não pensam só em salário, mas perdem fins de semanas pensando na empresa...”

Os comentários não variam muito disso. A competência, a capacidade de organizar e planejar, o ato vestir a camisa pela empresa, a disposição de estar sempre voltado aos resultados e à capacidade de negociação são as qualidades mais apontadas pelos atores do campo. Os adjetivos dos funcionários com os quais atores têm contato consistem num ideário de funcionário.

O que pode-se dizer sobre as estruturas normativas no campo organizacional e no espaço social em estudo diante do exposto? De forma simplificada mas não simplista, que a organização focal exerce altíssimo grau de influência sobre as estruturas normativas. Muito mais que a universidade, que parece ser fortemente perpassada por valores da organização focal e muito mais que profissionais de consultoria. O isomorfismo normativo neste campo se dá, pelas diversas formas de interação da organização focal com os outros atores do campo organizacional. Cabe então apreciar quais são as estruturas cognitivas compartilhadas no campo organizacional e como estas afetam no surgimento dos isomorfismos miméticos.

4.2.5. Estruturas Cognitivas e Isomorfismo Mimético

Elementos cognitivos são as regras que especificam quais tipos de atores são permitidos, quais feições estruturais exibem, que procedimentos eles podem seguir e que significados estão associados com estas ações. Elementos cognitivos são mais básicos para as operações do sistema social e providenciam estruturas nas quais sistemas normativos e

regulativos são construídos. O novo institucionalismo tem enfatizado a importância das facetas das instituições (Meyer e Rowan, 1983). A prevalência ou densidade de uma forma ou prática é frequentemente empregada como um indicador de legitimidade cognitiva (Fligstein, 1990), e pode ser evidenciada quando atores consideram determinadas normas e regras como caminho natural para se atingir determinados objetivos.

Sabe-se que as estruturas cognitivas consistem no resultado da interpretação dos atores acerca do ambiente e das suas identidades via construção de categorias de interpretação compartilhadas entre os atores do campo organizacional e aplicadas na reflexão e ação, o que contribui para uma certa ordem social ou ortodoxia no interior do campo organizacional. O isomorfismo mimético está associado às estruturas cognitivas na medida em que o ambiente (tecnologia, instituições, objetivos, entre outros) é interpretado como incerto, e se concretiza a partir do emprego de arranjos, estratégias e estruturas oriundas de organizações que são reconhecidas pelo sucesso e prestígio, bem como pelas relações de poder.

Convenciona-se iniciar as explicações sobre as estruturas cognitivas a partir da identificação das categorias de interpretação do ambiente compartilhadas entre os atores do campo. Constata-se que o princípio dos discursos se perfila na interpretação de que o que acontece no campo organizacional parte da organização focal. Como já foi evidenciado, as regras e as normas que imperam no campo organizacional objetivamente partem da organização focal, o que assegura a interconexão entre as três estruturas institucionais. Mas há que se manter atento às evidências de pulverização das estratégias dos atores diante das incertezas neste campo. As categorias de interpretação do ambiente parecem nortear as ações estratégicas um tanto diversificadas.

Enquanto o isomorfismo coercitivo envolve poder interorganizacional e requer uma visão em que as ações das organizações podem ser constringidas pelas ações de outras mais poderosas (Mizruchi, 1999), o isomorfismo mimético permite que pesquisadores organizacionais examinem os efeitos do ambiente sem a necessidade de focar na coerção exercida por organizações poderosas. Este pensamento, de acordo com estudo realizado por Mizruchi (1999) é dominante no discurso contemporâneo norte americano.

Principia-se pela interpretação do ambiente pelos atores do campo organizacional e atesta-se que as percepções acerca do ambiente estão bastante associadas à competição, dentro e fora do campo organizacional. Há aqueles atores públicos que não sofrem com as

pressões da competição, há aqueles que sofrem com a competição em níveis internacionais:

“Competitivo, ele (ambiente) é competitivo por incrível que isso possa parecer, por estar neste segmento e com empresas de grande porte a localização física não garante vantagem nenhuma. O que a gente percebe é que existe competitividade, porque na verdade nós passamos a competir a nível de globalização mesmo, então é comum encontrarmos no segmento até empresas estrangeiras, então em várias reuniões e eventos que nós participamos era a nossa empresa contra uma empresa da Argentina, do EUA, Europa, São Paulo, tudo para atuar no mesmo segmento. Então é uma realidade que exige que a gente esteja atendo, ela existe e é pesada”.

“ - o ambiente é competitivo...bem competitivo...nossa...é uma briga no mercado aí que tá louco...com empresas de fora. Dentro de Videira eu não me preocupo...tenho segurança...a gente não pode deixar cair...e conscientizar o cliente que tá fazendo aqui porque damos algo mais...

- o que é esse algo mais?

- qualidade e a tecnologia...bastante... a gente valoriza a tecnologia”.

“aqui não é competitivo ... tipo do nosso ramo vem bastante gente de fora...aqui tem uma ou duas empresas, mas a gente não leva para esse lado competitivo”.

“ o nosso objetivo não é ficar só em Videira. O que a gente tá investindo para partir talvez para uma cidade maior, porque numa cidade menor às vezes o teu esforço não é valorizado...”

Pode-se afirmar que o ambiente para estas organizações é competitivo dado o fato de estarem oferecendo produtos e serviços para a organização focal que podem ser substituídos com certa facilidade. Afinal de contas, com muita frequência organizações de fora, nacionais e estrangeiras “batem na porta” da Alpha... “muitos querem dividir o bolo”. A ciência quanto a estas condições faz com que muitos atores do campo procurem estar ao máximo possível próximos do que há de inovador, avançado e competitivo. O ambiente de referência então passa a ser nacional e internacional, ou seja, atores percebem as organizações que já avançaram para o mercado internacional também como as que possuem mais sucesso dentro do campo organizacional, conforme apontado por Martin (1998). Essa preocupação é percebida com mais intensidade também, para aqueles que procuram expandir sua carteira de clientes, tentando se desvencilhar da relação de dependência da Alpha.

Um fato interessante quanto a isso consiste na afirmação por parte deste grupo de atores, de que a organização focal demonstra fazer questão que os atores expandam os negócios. Em alguns casos o incentivo é objetivo. Alguns atores apontam que a

organização focal valoriza o local e estimula a ultrapassagem dos limites locais. Há aí mais indícios de tentativa da organização focal de contornar um fenômeno, que ela mesma criou. É certamente interessante para ela ter unidades competitivas que lhe forneçam serviços e produtos com preços e qualidade desejados e próximos de seu parque industrial. O poder que se tem a partir das relações de dependência também se constituem numa vantagem, mas o que parece pesar é a responsabilidade inclusa na relação. A constante cobrança aliada à centralidade da organização se constituem numa limitação a ser considerada nas ações da organização focal, pois as demais também esperam em contrapartida ações legítimas.

Um exemplo de cobrança por parte do campo e do espaço sociais, é que ela continue sendo o que é, já que as coisas obedecem a esta ordem desde os primórdios do espaço social. O elo é econômico, histórico, social, cultural enfim transcende o conceito genuinamente técnico das organizações. Aqui a relação é visceral mesmo, e em todos os sentidos. Discussões despontam: até que ponto a organização focal “sacrifica” índices técnicos em detrimento de resposta adequada a todas as pressões institucionais presentes neste campo e neste espaço social? Preferiria ela estar num espaço social maior, deixar de ser focal e de ser cobrada constantemente pelas decisões que toma? Não significa afirmar que em espaços maiores, entre muitas organizações, uma organização como a Alpha não vá sofrer com pressões institucionais, mas pelo menos não vai ser percebida como tendo propriedades de instituição, o que faz com que se preocupe muito mais com as pressões do ambiente.

O perfil das organizações que estão ligadas e que agem proativamente no ambiente é característico de organizações que não têm muito mais que uma década de existência. São organizações que nasceram ao sabor da competição, que desejam mais que sobreviver, mas crescer, firmar-se no mercado.

Há também atores que não competem com atores de dentro do campo, mas competem e trocam idéias com organizações do espaço social. E é aí que se pode perceber que a organização focal elegeu organizações que, além de serem importantes para ela, servem de padrão, modelo para outras organizações do espaço social. Este é um dos fatores determinantes nos processos de isomorfismo mimético dentro do espaço social, notificado pelos atores entrevistados.

Para Lawrence e Lorsch (1967), a tecnologia por exemplo, pode ser um determinante das estruturas organizacionais. Avanços na tecnologia de informação e

comunicação podem facilitar a exploração de arranjos alternativos e abrir possibilidade para sistemas mais complexos (Brusoni, 2001).

Pretende-se assinalar que muitos atores do campo prestam atenção nas outras organizações do campo, em especial a organização focal. Mas quando se trata de assimilar e aplicar estratégias, as atenções se voltam para organizações de fora do campo e do espaço social, o seja, se aplicam práticas vistas em organizações, principalmente as grandes, do mesmo segmento de mercado. Atores visitam estas organizações, procuram estar a par das inovações, por exemplo, de *lay out*, produtos, tecnologias, equipamentos. São exatamente estes atores que trazem o novo e arriscam em meio a incertezas, pagam caro por isso e, mais tarde são objetos de imitação para os outros atores do espaço social, conforme evidenciam os entrevistados. Estes atores compreendem o ambiente mediante inúmeras formas:

“ a gente conhece o ambiente através de leituras, a gente faz assinaturas de revistas especializadas na área e participamos de feiras né... exatamente buscando novas tecnologias, novos segmentos de trabalho...a gente está investindo em outros equipamentos, em outras frentes de trabalho [...] Mas as feiras são a grande fonte de inspiração”.

“ nós temos os nossos fornecedores que nos indicam bastante coisa. A gente procura ir em palestras do ramo e panfletos, às vezes até a própria televisão nos ajuda”.

“antigamente nós não tínhamos nem sequer um como é que diz... um manual para podermos exercer uma soma de cheques que nós tínhamos para fazer o depósito... tinha que somar manual ou uma maquininha lá de virar... então a tecnologia veio tanto, entre máquinas, computadores, telefones...enfim a Internet... é uma série de coisas que para nós faltou capacidade de instrução no momento certo pra nós poder dar conta. Por isso que já estou repassando todos esses tipos de mecanismo mais aperfeiçoados para dá pra eles...”

“ eu acho que a gente tem que estar sempre um passo à frente...e se a gente ficar para traz a tendência é começar a ser ultrapassado...a idéia é sempre se manter na frente...”

Para D’Aunno (2000), organizações também podem imitar modelos de ação que são divergentes dentro de um campo organizacional, a imitação ocorre a partir de outras organizações, que podem não ser locais, mas que são iguais. O mimetismo de comportamento acontece então, pela observação entre os iguais, e da percepção de que estes estão diante de ambientes institucionais semelhantes.

Da mesma forma que as estruturas normativas estão perpassadas pelo reconhecimento de ambientes que extrapolam as fronteiras locais, as estruturas cognitivas são construídas também sobre interpretações que compreendem estes ambientes. Enquanto os atores compartilham valores no interior do campo, que são legitimados principalmente por razões externas, o ambiente de reconhecimento dos atores também se retrata a este mesmo nível de referência.

O isomorfismo mimético então pode implicar tanto a identificação de arranjos estruturais interessantes presentes no mesmo campo organizacional ou fora. Porém é indispensável lembrar que o objeto de “cópia” vindo de fora do campo assume uma característica mais pontual e também mais técnica sendo mais fruto da vontade de inovação do que do receio das incertezas provocadas pelo ambiente.

Por outro lado, o mimetismo manifesto entre as organizações do interior do campo organizacional parece ser um processo marcado pela constância, pela verificação freqüente do percurso, da trajetória das organizações que servem de modelo às outras. Evidencia-se também que o conteúdo do isomorfismo mimético entre as organizações do campo está atrelado a questões associadas à maneira das organizações se relacionarem, aos mecanismos de gestão, às adesões sociais que estas organizações estabelecem...enfim, é um estar atento todos os dias, na intenção de acompanhar ou seguir os passos daquelas que são modelos de sucesso e prestígio, daquelas que são próximas de alguma forma.

“...eu não gostaria nunca de que fosse visto, de que ah...a empresa (Alpha) no topo superior...pelo amor de Deus [...] a Alpha começou pequena...as oportunidades foram surgindo...ela pode ser mãe para algumas atividades como o transporte, pelos produtos que saem daqui...de maneira nenhuma temos que colocar um pedestal e idolatrar, tem que ter uma relação saudável e que com isso todo mundo saia ganhando [...] a hora que você tá num pilar mais alto ou você tá muito na vitrine, tudo o que você fizer tem um certo reflexo e isso pode ser tanto para o lado positivo quanto negativo [...] a gente acredita que um ponto forte da companhia e ela estar onde está e veio da transição da família para uma empresa profissional”.

Institucionalistas apontam que o sucesso, aliado às incertezas do ambiente incitam atores a adotar arranjos e práticas adotados por outras organizações como mecanismo para reduzir as incertezas provocadas pelo ambiente. Alguns autores indicam a importância do fator prestígio nos processos de isomorfismo mimético. Desta forma, cabe aqui explicar a respeito de quais organizações são alvo para o mimetismo, porque e como ele ocorre no interior do campo organizacional.

Os atores foram questionados sobre quais organizações teriam mais prestígio no campo organizacional e espaço social, bem como os motivos que os fazem eleger tais organizações. O próximo passo será saber se estas organizações procuram se espelhar ou ficar de olho no que elas fazem para tentar imitar suas práticas. As respostas configuram o seguinte: a maioria (com exceção de 4 atores) elegeram a organização focal como a que tem mais prestígio no campo organizacional e no espaço social. As razões para tal escolha estão associadas maciçamente ao **tamanho** da organização. Os atores prestam atenção no que ela faz, procuram estar próximos de seus valores. O isomorfismo mimético provocado pelo prestígio não parece ser decisivo, pois o tamanho aqui para muitos é assombroso, ou seja, os atores se reconhecem ínfimos quando comparados à organização focal.

Afirma Deephouse (1996, p. 1029), atributos como idade, tamanho e desempenho também são sugeridos como determinantes potenciais de legitimidade: organizações mais velhas são mais prováveis a (1) desenvolver potentes relações, (2) tornam-se parte de uma hierarquia de poder, (3) são apoiadas por atores sociais poderosos e (4) têm uma ‘aura de inevitabilidade’”. Além de ter longa história de relação com a sociedade.

Scott (1998) sugere uma íntima associação entre tamanho organizacional e visibilidade quando afirma que grandes organizações estão mais propensas a ser alvo de atores institucionais sendo também mais prováveis de fornecer os modelos imitados por outras organizações. Pode-se completar que as organizações maiores também estão mais sujeitas a crítica por estarem mais visíveis e por serem constantemente levadas à tona na sociedade.

“eu acredito que na nossa região a que está no topo da hierarquia é a Alpha, porque dela advém praticamente senão tudo, 90% das demais atividades. Então eu acho que conforme eles determinam as outras se adaptam ou pelo menos tentam se moldar a ela”.

Desta forma o mimetismo se encarregou de disseminar os programas de qualidade, principalmente algumas ferramentas como o 5S. Porém conforme já foi levantado, o programa de qualidade foi difundido pela Alpha para todo o campo e para todo o espaço social. Sabe-se que muitos atores não tiveram escolha, era “implantar ou implantar”. Desta forma, padrões e arranjos foram propagados por todo o campo, mas às custas de pressões normativas e regulativas. O poder, associado ao tamanho da organização focal e sua relação de pendência com os outros atores, foi o que provocou nestes a incerteza de sobrevivência, caso não aderissem a tais conceitos e práticas.

Para Srikantia e Bilimoria (1997), o conceito de sustentabilidade é trazido dentro do círculo de atenção do campo dos estudos organizacionais e está sujeito a intensas pressões isomórficas que tornam as ações consistentes com os modelos institucionais implícitos na conduta do maestro organizacional. Para esses autores a subserviência a modelos institucionais dominantes apanha o campo organizacional na armadilha do ciclo de auto-perpetuação de influências normativas e miméticas mediante o reforço dos atores na tentativa de criar e sustentar formas compatíveis com seus sistemas de crenças compartilhados. Desta forma, o isomorfismo pode inibir o campo a atingir um potencial crítico e reflexivo, reforçando estruturas institucionais predominantes, advindas principalmente da organização focal.

Com vistas a obter legitimidade, as organizações criam mitos sobre si próprias por meio da perpetuação de atividades simbólicas e cerimoniais e histórias sobre suas atividades (Mizruchi, 1999), a organização focal, conforme foi demonstrado, já possui todos estes elementos instituídos tanto no campo organizacional, como no espaço social, conseguindo extrair deles, de forma bastante legítima os recursos de que precisa ao mesmo tempo em que desenvolve uma estrutura poderosa (Pfeffer, 1982) a partir da dependência e do imaginário desenvolvidos em torno dela.

Uma outra relação que desponta destes resultados é a de que o prestígio, para atores do campo está associado ao tamanho, adjetivo que compreende o poderio da organização focal sobre o campo. Então, está-se diante de um isomorfismo mimético em que as pressões e as incertezas estão atreladas às relações de poder entre os atores, considerando que as incertezas seriam diminuídas a partir da adoção de procedimentos aceitos pela organização com a qual se estabelece relação de dependência.

As mudanças organizacionais miméticas têm sido com frequência avaliadas como um processo de contágio que espalha feições que estão à tona, de uma organização para outra, ou ainda imitam-se decisões que parecem ser de sucesso. Os focos para o mimetismo também podem estar concentrados em organizações que tem grande visibilidade, prestígio e influência. De acordo com Scott (1992), diversos critérios têm sido utilizados para avaliar o desempenho organizacional, entre eles, lucratividade, crescimento, estabilidade, sobrevivência, qualidade dos produtos, volumes processados, satisfação e moral dos participantes e rotatividade de pessoal.

Quanto à questão em torno da organização que seria percebida como a que tem mais sucesso, as respostas ficaram um tanto divididas entre a Alpha e a Videplast. O

interessante é que as razões para estas escolhas advêm também pelo tamanho da Alpha e pela trajetória da Videplast. O sucesso da Alpha estaria associado então à sua expansão, a sua capacidade de se manter “grande”. O que há de surpreendente é o imaginário em torno da Videplast.

“Vamos deixar a Alpha de fora porque ela já é. Mas acho que pela história da empresa, a Videplast começou pequena e tem faturamento expressivo, gera um volume de receita bastante expressivo para o município, já tem nível de empregabilidade muito bom para o município é de uma iniciativa como a nossa, de pessoas arrojadas”.

“ Porque em muito pouco tempo ela (Videplast) se tornou uma grande empresa e eu acho que eles tiveram muito sucesso... acho que eles foram muito felizes no que eles escolheram e conseguiram levar adiante o estilo deles né a idéia deles trabalhar...”

“ eu geralmente converso com os funcionários (da organização visada), vejo como está o andamento da empresa e tudo...”

Hannan e Freeman (1977) e Haveman (1993) apontam que muitas organizações podem imitar outras organizações da população que são semelhantes em termos de estrutura, estratégia, recursos e imperativos. Organizações de similar tamanho são similares em termos de estrutura e estratégia bem como sofrem as mesmas pressões do ambiente. Haveman (1993) conclui que apesar de grandes organizações serem focos de atenção para o mimetismo, são as organizações que têm sucesso que são maciçamente imitadas num grupo organizacional, proposição evidenciada no campo organizacional em estudo, e que os motivos que levam organizações ao isomorfismo podem estar associados às propriedades das redes interorganizacionais e o nível de incerteza.

A Videplast deteve 40% dos apontamentos quanto ao quesito sucesso, e é no campo organizacional detentora das atenções dos atores por sua trajetória vertiginosa de sucesso ao longo de seus 12 anos de existência. É uma organização que fabrica embalagens plásticas, empregando entre 600 e 700 funcionários, gerando grandes proporções de impostos. Até aí tudo bem, mas a visão que se tem dela é quase mágica, os atores se atêm a outras questões da referida organização. Os fundadores da Videplast são considerados como “meninos de família humilde”, que estudaram juntos, que eram vizinhos, que já trabalharam juntos, que começaram do “zero”, no porão da casa, que não tinham recursos sequer para a instalação elétrica, mas que tinham vontade, apostaram no negócio com todas as forças, enfrentaram dificuldades, “comeram o pão que o diabo amassou” e “hoje olha

só"! "Estão por cima, andam de avião, que é deles"! E apesar de tudo, continuam simples, "te reconhecem na rua", são "humildes", "trabalhadores" e principalmente "vencedores".

A Videplast iniciou suas atividades também tendo a Alpha como a principal cliente, afinal de contas, a proximidade geográfica entre fornecedor e cliente consiste numa vantagem para ambas. Atualmente a Alpha é um grande cliente, mas as proporções foram diminuídas a partir do crescimento da carteira de clientes da Videplast, que produz embalagens diversas, desenvolve produtos, compra e desenvolve tecnologia de ponta, realizando transações comerciais nacionais e internacionais. A Videplast está instalada também em Rio Verde, onde está instalado o mais recente complexo agroindustrial da Alpha, mas a Alpha também é um dos vários clientes dessa região para ela.

Mesmo aqueles atores que nunca tiveram contato com os fundadores da Videplast, tampouco estabeleceram relações jurídicas com a organização, se referem a esta da mesma forma daqueles que os conhecem, porque ouviram falar, nunca tiveram nenhuma relação, nem comercial nem de amizade, nem de nada... mas admiram o sucesso da Videplast e dos seus fundadores, que continuam liderando a empresa de forma bastante horizontal. Além da trajetória da organização, vista a olho nu, há outros elementos que disseminam esse ideário: os funcionários. Em conversa com alguns funcionários, fora da organização, é que se pode sentir a responsabilidade deles na construção do imaginário em torno da organização, é manifesta a satisfação, a motivação, o bem-estar de forma bastante contagiante. E é assim que os outros atores percebem os funcionários da Videplast, "que até paga mais que a Alpha" e onde os funcionários podem até resolver seus problemas diretamente com o dono da empresa.

O que pode ser evidenciado no campo é uma certa admiração com dosada identificação entre os atores. Os atores, principalmente aqueles cuja organização têm idade semelhante à Videplast se identificam com esta a partir da trajetória dos seus fundadores. É uma organização que está muito próxima das suas realidades e foi acompanhada desde o início. Enquanto se identificam, os atores do campo procuram estar atentos aos movimentos internos da Videplast, via mecanismos bastante informais: na conversa com funcionários, com os próprios fundadores, nos corredores da universidade entre outros. Aqueles que estão mais próximos da organização gozam de maior facilidade na obtenção de informações importantes para o desenvolvimento de estruturas semelhantes no que tange à qualidade e gestão, principalmente de recursos humanos. Quanto aos outros, fica-se

à espreita, tendo em vista que a organização visada tem uma postura um tanto discreta, no sentido de não fazer questão de divulgar o que faz.

É importante destacar no isomorfismo mimético o viés da tradição, do tamanho, do poder e o viés da identificação histórica dos atores enquanto dirigentes, fundadores de uma organização. Os atores do campo também podem, além de se identificar, tentar se assemelhar a padrões e procedimentos que caminhem em direção a mudanças dos padrões mais antigos. Não significa desinstitucionalizar estruturas, mas institucionalizar outras formas estruturais organizacionais no campo, via legitimação de novos valores e conceitos, advindos da Videplast, a “menina dos olhos” de Videira.

Desperta-se então para a importância dos dirigentes na construção das estruturas cognitivas do campo organizacional. Há que se admitir que embora as instituições estejam na cabeça de todos os atores sociais, o papel desenvolvido pelos dirigentes é de fundamental importância na definição dos valores e conceitos difundidos. Alguns indícios sinalizam para esta afirmativa, há provas disso na medida em que é destacada por vários entrevistados a importância dos fundadores ou presidentes destas organizações, principalmente em épocas de crise. É nas crises que eles se destacam e são reconhecidos dentro das suas organizações e dentro do campo, a “guinada” nas organizações é atribuída aos perfis dos dirigentes maiores.

A conversa entre os atores do campo organizacional parece bastante eficiente nos casos de incerteza com relação ao ambiente, a rede pode ser fonte de informação e novas idéias para os dirigentes organizacionais. Subentende-se que quando dois ou mais atores dialogam e mantêm uma densa relação, as práticas organizacionais desse grupo de atores pode ser mais semelhante. O processo de mimetismo também é mais provável partindo das organizações já conhecidas e principalmente confiáveis, ou seja, o mimetismo parte das organizações que compõem a rede de relações a que pertencem, o mesmo campo organizacional.

O ponto chave reside no fato de estes atores serem compreendidos como capacitados para lidar com crise, com incertezas, com turbulências. Desta forma suas percepções e interpretações acerca do ambiente são bastante consideradas, dotadas de legitimidade, ou seja, são estes atores que desempenham papel fundamental tanto na definição de valores a serem compartilhados, quanto na construção de categorias de interpretação, das estruturas cognitivas. A profissionalização destes dirigentes tende a criar

uma visão de mundo particular de comportamento organizacional apropriado dentro do campo e do espaço social.

Para Galaskiewicz e Wasserman (1989) a incerteza é algo bastante comum na arena interorganizacional, o que para DiMaggio e Powell (1983) são freqüentemente influenciadas por processos sociais sutis – coercitivos, normativos e miméticos. Dirigentes organizacionais então podem tomar decisões que estão pouco associadas com eficiência ou alcance de metas, porém estão ligadas à obtenção de legitimidade.

Galaskiewicz e Wasserman (1989), organizações em um campo organizacional tendem a imitar outras organizações compreendidas como as que têm mais sucesso e prestígio, novamente eficiência e obtenção de metas têm a mínima importância. Dirigentes também podem se voltar a normas e padrões estabelecidos nos círculos profissionais. Estes círculos fornecem um conjunto de rotinas ou soluções aceitáveis para determinados problemas. Esse emaranhado de normas institucionalizadas é transmitido entre os dirigentes nas universidades, palestras, seminários treinamentos e revistas especializadas. Outra forma de transmissão se dá pela mudança de dirigentes de uma organização para outra.

Porém o processo de isomorfismo mimético pode acontecer pela difusão não intencional, indiretamente através da transferência de funcionários, ou também explicitamente, por organizações que prestam serviços de consultoria. O movimento da qualidade, por exemplo se desenvolveu a partir de aspectos rituais, em que as organizações procuram demonstrar que estão próximas de conceitos e práticas legitimados. É importante salientar a afirmativa de que modelos são poderosos porque as mudanças estruturais são observáveis, enquanto as mudanças na política e estratégias são mais difíceis de serem percebidas (DiMaggio e Powell, 1991).

Então a força motora por trás da ação organizacional é o desejo de se aproximar do contexto normativo. Institucionalistas enfatizam que pressões para a conformidade podem com freqüência resultar em ações e estruturas organizacionais ineficientes. Para DiMaggio e Powell (1983, p. 147), “a mudança organizacional ocorre como o resultado de processos que fazem as organizações mais semelhantes sem necessariamente serem mais eficientes”. Mas esforços para a eficiência de fato podem ser o resultado da institucionalização de expectativas econômicas dos atores em determinados campos organizacionais. Os programas de Qualidade Total não deixam de consistir num esforço para satisfazer as expectativas de entidades institucionais, como os acionistas (Martinez, 1999). Implica

poder afirmar que os padrões de qualidade, a eficiência, a redução de custos visadas pelo campo organizacional em estudo, consistem em padrões técnicos, mas que estão institucionalizados, são legítimos para as organizações do campo.

Oliver (1992) sugere que crises no desempenho podem encorajar a **desinstitucionalização** de certas características organizacionais. Organizações com baixo desempenho e sem legitimidade organizacional estão mais propensas a desaparecer. O corolário é que, pela saída destas organizações, as normas institucionalizadas e o nível de desempenho são mantidos (Kondra, 1998). A existência de um padrão de desempenho, combinada com a aversão ao risco, presentes numa colisão dominante, conduz à afirmação de que o comportamento mimético pode ser um agente ativo para maximização da certeza e eficiência (Kondra, 1998). A institucionalização é então conduzida pela necessidade de estabilidade e certeza bem como pela vontade de minimizar as possibilidades de um ator perder posição dentro do campo.

Pode-se afirmar que o nível de influência da organização focal sobre as estruturas cognitivas é alto, pois ela é a organização com a qual atores do campo mais têm contato. Porém esta estrutura é mais difusa, tendo em vista que muitos atores interpretam o ambiente e suas identidades apoiando-se em várias instâncias, de fora do campo, bem como a construção da identidade dos atores se utiliza também da identificação com outras organizações do campo e de fora do campo. As estruturas cognitivas construídas, associadas às pressões da incerteza ambiental favorecem o isomorfismo mimético no campo, considerando é claro, que este parece estar nitidamente dividido entre dois focos principais de orientação: a Alpha e a Videplast.

As três estruturas institucionais oferecem ascensão a legitimidade, definida como uma “condição refletindo o alinhamento cultural, suporte normativo ou consonância com normas e leis relevantes” (Scott, 1995, p. 45). Embora a legitimidade seja "possuída objetivamente, é criada subjetivamente" (Suchman, 1995, p. 574), ou seja, concretiza-se a partir das interações entre os atores do campo, que, de acordo Oliver (1991), não são simplesmente recipientes passivos nos processos de legitimação, mas trabalham ativamente para influenciar e manipular as avaliações normativas que recebem nas múltiplas audiências.

O conceito de isomorfismo é definido amplamente como a propensão das organizações em uma população a se assemelhar com as outras que operam sob as mesmas condições ambientais. A inclinação para a emulação de modelos institucionais dominantes

é sustentada por uma variedade de mecanismos e processos que induzem a um alto grau de homogeneidade das formas e práticas organizacionais.

Em campos organizacionais fragmentados, os elementos regulatórios, normativos e cognitivos podem também promover mudanças divergentes (D'Aunno, 2000). Ações divergentes quanto ao ambiente institucional podem ser forçadas pelos fatores de mercado em duas situações: quando se está geograficamente próximo dos concorrentes e quando se tem uma relativa desvantagem competitiva no *mix* de produtos ou serviços (D'Aunno, 2000). Essa assertiva parece explicar os motivos que levam o campo organizacional em estudo a apresentar pouca variação nos valores, regras e conceitos que imperam no seu interior, considerando que os concorrentes dos atores do campo, no seu sentido literal, se localizam fora e distante do campo organizacional.

Para Pont e Nohria (2002), organizações em uma rede imitam o comportamento daquelas que se percebe como estrategicamente semelhante ou pertencendo ao mesmo grupo estratégico. As ações organizacionais então não seriam independentes dos outros, são previstas dentro de ações de um campo organizacional. De acordo com Oster (1990, p. 91), “estratégias de sucesso são os alvos principais de imitação, e a imitação tende a igualar retornos”. Organizações têm o comportamento ancorado nas ações de outras que pertencem ao mesmo grupo local de referência, existindo uma tendência a se manter igualadas aos competidores mais próximos, o que se dá pelo movimento de assistir e se igualar aos movimentos do grupo estratégico a que pertence.

A intenção preponderante nas relações interorganizacionais no interior de um campo é a de demonstrar ou melhorar a reputação, imagem, prestígio ou ainda, congruência com o ambiente institucional. As relações aqui tratadas, ocorrem geralmente em torno daquela organização tida como focal e que, de acordo com Oliver (1990), possuem alto grau de legitimidade, o que conduz as novas organizações e às estabelecidas a se afiliarem a organizações conhecidas para adquirir ou incrementar legitimidade. Apropriadas formas organizacionais e comportamentos então são assumidos como regras no pensamento e ação social publicamente aceitas (Martinez, 1999; Olsen, 2001), são “estruturas socialmente construídas, de programas ou regras reproduzidas nas rotinas, estabelecendo identidades e roteiros para estas identidades” (Jepperson 1991, p. 146).

A sociedade desta forma passa a ser uma comunidade de seguidores de regras com distintas relações socioculturais, compreensões intersubjetivas fundadas no compartilhamento de códigos de significado e formas de raciocínio, bem como um senso

de pertença. As identidades e regras são constitutivas bem como moldadas pela experiência e interação social.

Os atores buscam estabelecer e manter regras sociais como caminho para a produção de uma comunicação clara, que evite a ambigüidade e surgimento de conflitos nas relações. Conforme Burns (1990), atores desenvolvem um sistema social de regras (formais ou informais) para dar identidade a si próprios, bem como para se diferenciar de outros grupos de atores. As regras dão estabilidade e continuidade à atividade social, admite-se que sem elas a vida social seria altamente imprevisível e instável. Elas conferem aos atores ferramentas para lidar com as incertezas nas relações, tornando o comportamento do outro mais previsível.

Atores políticos, por exemplo, são revestidos de interesses, pelos quais são avaliadas as conseqüências bem como pelas regras embutidas nas suas identidades e instituições políticas. Para March e Olsen (1998, p. 952), atores “tentam calcular conseqüências e seguir regras, a relação entre os dois é freqüentemente sutil”. A análise dos padrões de relação entre o setor público e a organização focal oferecerá argumentos que confirmem a busca pela estabilidade e manutenção de estruturas instituídas no campo organizacional e no espaço social.

Sendo a legitimidade então conferida a partir da constante avaliação e comparação das práticas organizacionais com as convenções sobre o apropriado, construído socialmente a partir das interações entre os atores, cabe então, verificar como o setor público revestido dos poderes executivo e legislativo do espaço social em análise reconhece a legitimidade das práticas da organização focal e, como se dão as relações entre estes atores que, ao longo do tempo, vão se sedimentando, se tornando padrões de relação.

4.3. PADRÕES DE RELACIONAMENTO ENTRE O SETOR PÚBLICO E A ORGANIZAÇÃO FOCAL

Cabe nesta análise fazer um recorte imaginário em que sejam configuradas as relações entre o setor público, definido enquanto órgãos executivo e legislativo do município, denominado de espaço social. O objetivo é evidenciar os padrões de relação entre estes atores ao longo do tempo. Foram entrevistados para tal, três membros do poder legislativo do município, onde um deles compõe o legislativo há 2 anos, outro está no legislativo pelo segundo mandato e outro que está no legislativo pelo terceiro mandato, estando na época das entrevistas no cargo de presidente da câmara. Além das entrevistas foram analisadas leis a partir de 1997 que previam as atividades econômicas, culturais e sociais do município, principalmente as associadas com organização focal, materiais de divulgação do município, lei orgânica municipal e jornais locais.

Para dar início às análises, acredita-se ser interessante e ilustrativo expor um trecho do texto da lei n.º 29, de 14 de novembro de 1969, criando e oficializando a bandeira e o brasão do município de Videira, o qual atribui idéia quanto à projeção que a organização focal teria no espaço social desde os seus primórdios, bem como da sua participação na história do município, na construção da identidade local:

“ art. 2º. O brasão adotado será constituído como segue:

Escudo na cor amarelo ouro, formando desta maneira um único campo. Na parte central inferior deste campo cresce uma videira apoiada em uma pá, encimada de um chapéu de palha, simbolizando a vitivinicultura e o trabalho do colono-lavrador da terra. Ainda a esta altura, à direita, um garrafão de vinho empalhado sobre o qual aparece um cálice; simbolizam a produção de vinhos e o fabrico de garrafas. À esquerda, uma cabeça de javali rodeada de um salsichão, representando a suinocultura e o seu aproveitamento através da industrialização. Ocupando as laterais, a dois terços (2/3) da altura, inclinados em quarenta e cinco graus (45º), estão os símbolos do comércio à direita e do trabalho planejador à esquerda. Ambos apontam a direção do centro de uma engrenagem , a qual ocupa a parte superior do brasão e simboliza todas as atividades industriais do município. No centro desta engrenagem , acham-se três chaves de ouro, representando, por sua vez, os três poderes constituídos: o Executivo, o Legislativo e o Judiciário”.

O hino oficial do município de Videira também prevê a importância da indústria para ao município desde os primórdios de sua história, o que confirma a forte existência de uma estruturação social do espaço em torno de um ciclo econômico pautado na agroindústria.

“Da estação Rio das Pedras , Perdizes,
Da erva mate no teu despertar,
Mais te elevas, mantendo felizes
Os teus filhos que sabem te amar.
Hoje vives da indústria na lida,
E da terra em fecundo labor,
Dando prova eloqüente que a vida
É trabalho, é esperança, é amor”.

Enquanto os primeiros passos da Alpha despontavam guiados pelas mãos de duas famílias de descendentes italianos em 1934, com a produção de banha em meio a tantas outras atividades das famílias como hotelaria, curtume, moagem de cereais entre outras atividades contornadas pela paisagem dos parreirais, que produziam a uva que, passada por processo artesanal, que originaria o vinho que saciava a sede e regava as comemorações de cada passo político e econômico que se dava na Videira que despontava inicialmente com duas vilas, separadas pelo Rio do Peixe, a vila Vitória e a vila Perdizes. Os septuagenários de hoje, que experienciaram toda essa história, se recordam deste tempo como se estivessem vivendo de novo, passando de geração a geração um pouco dessa história, que vai se juntando e sendo tecida nas interações entre os atores do campo organizacional e do espaço social.

Após várias lutas políticas, finalmente o espaço que reunia as duas vilas foi emancipado, em 1943. As atividades que compunham os primeiros passos da Alpha já completavam a esta altura uma década. Impossível não associar ou confundir as duas histórias, a situação parece conter apenas uma história. Interessa que nos primórdios do espaço social a organização focal participou, exerceu influência e poder sobre as decisões econômicas e políticas mais importantes. Cabe então pôr em relevo o que perfaz atualmente as relações entre estes dois atores, a organização focal e o setor público de Videira.

As entrevistas e os documentos analisados indicam que a força e a coerção não têm sido a marca da organização focal atualmente. Porém os entrevistados se lembram do período em que a organização focal era de propriedade familiar. Esta família, proprietária da organização, residia também no espaço social e impunha freqüentemente a sua vontade política via exercício pleno de poder. O conteúdo destas exigências interditava por exemplo, a entrada de novas empresas no espaço social, conforme foi anunciado por vários

atores da rede. Outra força bastante presente se concretizava no plano político partidário, no qual a Alpha, via dirigentes, principalmente proprietários, praticamente determinavam quem iria assumir o governo municipal, pois nessa época a organização assumia claramente posição partidária. O poder aí não era velado, nem se fazia questão de ser, e o espaço social se encontrava sob um regime “nefasto”, às custas do poderio econômico.

Há indícios de que a transição da era familiar que se caracterizava como um **império** no espaço social, para a era profissional trouxe mudanças sensíveis nos caminhos políticos do espaço. Apesar de a organização focal continuar crescendo no espaço social e representar praticamente 90% de uma arrecadação de dois milhões e cem mil reais (2.100.000,00), atores percebem a influência desta de maneira muito mais sutil, e até “natural”...pois “é natural que uma empresa do tamanho dela exerça influência”. Antes era exercício de poder, agora é “influência”, não se sente o uso da força como antes sobre o espaço social, pois a organização focal agora participa assiduamente das questões sociais do espaço.

“antigamente eles tinham os partidos, quando era a ARENA e o MDB, depois passou os próprios funcionários a não ser mais pressionados... liberaram... e agora os funcionários têm a liberdade de votar para que eles quiserem...hoje eles (Alpha) olham o conhecimento da pessoa (candidato) e a vontade de mudar...quanto mais o município cresce mais eles têm a oportunidade de talvez aplicar mais alguma coisa no nosso município e não podemos deixar que escapem daqui porque, saindo a Alpha... Videira termina...para dizer a verdade...a Alpha é a que comanda a nossa cidade”.

“hoje em dia eles (Alpha) tão mais é trabalhando em prol do município analisando as pessoas, antigamente eles eram mais partidários, mas hoje eles olham mais para a pessoa e analisam se a pessoa tem condição de fazer uma boa administração, tem boas intenções, tem o apoio deles [...] Um dos vereadores atuais trabalhava na Alpha, na agropecuária”.

“- aqui em Videira todas as pessoas que se credenciam a candidatos eles já são de bem, então geralmente eles sempre pendem para um lado, mas acabam ajudando todos, se tiver 2 ou 3 candidatos eles participam...dão uma colaboração...mas sempre tem alguém que eles se identificam mais, talvez porque tenha conhecimento, ou já trabalhou com eles, ou tenha uma empresa que sabe administrar...

- e existe algum tipo de conversação com algumas pessoas da empresa para estes fins ?

- eles são fortes, todos vão lá (Alpha), mas nem todos eles apóiam, eles sabem com quem podem contar”.

Por não desejar que a organização focal “escape” de Videira e o município “se acabe”, e virar num “Deus nos acuda”, tanto o legislativo, quanto o executivo se esforçam ao máximo para atender às solicitações da organização focal. Esta é sempre bem comentada nos discursos e nos textos que são divulgados para o espaço social, ou seja, a Alpha é para o espaço social muito mais que uma grande empresa, muito mais que produtora de alimentos, vendedora de produtos para o Brasil e para o mundo, ela é do município.

Os trabalhos da prefeitura têm sido mais concentrados sobre o que denominam de secretaria de obras e agricultura. A importância da secretaria da agricultura está atrelada à importância deste setor para o desenvolvimento do município, com a função de produzir grãos, principalmente o milho, bem como o serviço dos integrados rurais da Alpha, que produzem aves e suínos. A secretaria de obras então se responsabiliza pela manutenção das vias de acesso a estas e outras propriedades, bem como a execução de outros serviços como terraplanagem, abertura de novas vias de acesso entre outros.

“...é a Alpha é uma das maiores fontes de recursos de Videira...vamos dizer...e o que existe com a Alpha são parcerias...por exemplo no investimentos de Videira onde que a prefeitura auxilia vamos dizer... dentro das possibilidades com prestação de serviços para instalação de unidades ou então até abertura de estradas para que possa a Alpha desenvolver as suas atividades”.

“ a Alpha... creio que além da Alpha qualquer outra empresa vamos dizer esteja neste ramo...ela dá toda a cobertura para parte dos integrados onde seja com pessoal, com tecnologia e também com os próprios acessos. Então a instalação do integrado vamos dizer onde um x número de criadeiras que seja na parte de suínos ou do integrado ela exige realmente os acessos e aonde que a prefeitura entra com esse potencial”.

“é contínua em função de conforme a própria expansão da Alpha ela necessita dos serviços e conseqüentemente a Prefeitura entra na parceria”.

Um dos exemplos recentes deste apoio tem sido na construção de um incubatório em Videira, onde através da Lei n.º 0899/01, a prefeitura concede à Alpha inúmeros benefícios associados à concretização da obra, pois há que se fazer o possível para manter o crescimento da organização focal, e das outras também, pela viabilização das construções, da concessão de terreno a manutenção constante das vias de acesso. A isenção de impostos não é mais praticada “diretamente”, segundo entrevistados, pois a nova lei de

Responsabilidade Fiscal inviabiliza a ação, mas tudo o que for possível é feito para a contribuir com a Alpha, “com as demais também”.

“ a parte da Alpha dentro do município... ela se desenvolve principalmente na dinâmica vamos dizer do próprio grupo na função da produção, então ela agrega não só Videira mas outras unidades no interior de outros municípios que por ser aqui a matriz, o frigorífico em si toda essa produção dos pequenos produtores ela converge em relação a matriz. [...] a Alpha também dentro da sociedade e dentro de todos os acontecimentos dentro do município de Videira ela é uma “parceira 100%”.

O comentário confirma a estreita relação da prefeitura com a organização focal. A parceria parece acontecer no sentido de o governo municipal estar sempre à disposição da Alpha, afinal de contas ela quem paga as contas! É um tipo de relação que vem se consolidando ao longo da maioria, senão de todos dos mandatos do governo municipal. Atualmente é declarado que a organização focal é a mais importante do ponto de vista da prefeitura, da gestão municipal, considerando que os critérios de importância para o atual governo municipal se assentam declaradamente nas proporções que cada organização do espaço participam em termos de contribuição fiscal, mais objetivamente, na arrecadação do ICMS. Há uma forte crença, no meio público de que o que ora se instala perdurará ao longo do tempo, ou seja, que a estrutura econômica do município permanecerá sustentada basicamente pelo complexo agroindustrial. Então nada é mais adequado que estar sempre predisposto às solicitações de quem controla este ciclo produtivo e que quem mais corresponde aos anseios do setor público, sem parecer impositivo:

“a Alpha é uma parte de Videira... se bem que tem outras empresas de menor porte que correspondem também a praticamente... aos anseios prefeitura, que é a arrecadação”.

“A Alpha sendo uma potência no ramo de carnes e derivados, ela congrega uma gama muito maior mas em função de empregos principalmente que é onde gira vamos dizer toda a parte produtiva em função da mão-de-obra dentro do município, outras empresas que não vem...vamos dizer assim que a Alpha é a principal... elas também contribuem com uma parcela vamos dizer...dentro das suas possibilidades com o próprio desenvolvimento do município”.

“ nós acreditamos vamos dizer... em função de que a economia gira...todas as outras têm o seu potencial econômico embora ligadas a Alpha...mão-de-obra, serviços, mercadoria...dependem exclusivamente da Alpha...depende até certo ponto...em função da própria receita que o município recebe que se baseia no faturamento da Alpha... mas como já dissemos inclusive... a Alpha chega talvez a 90% de uma economia do município...então a gente acredita... e é lógico na expansão... da Alpha para os próximos 10 anos a projeção é o crescimento dentro do município de Videira”.

“ então ela (Alpha) procura (para investir) vamos dizer...primeiro Videira...Videira ofereceu as condições solicitadas, é lógico que ela vai optar por Videira... e até agora tem dado certo...ela tem procurado e o próprio município que também nesta administração como nas administrações anteriores têm colaborado em função de dar essa cobertura necessária”.

As relações entre estes dois atores – a organização focal e o governo municipal, vão além das trocas entre arrecadação e obras públicas. Elas também acontecem num plano normativo ou seja, a organização focal estabelece relações com o governo municipal também no sentido de oferecer sugestões, idéias sobre como conduzir o município, as quais são aceitas e tidas como condizentes com os interesses do governo municipal e vantajosas para o espaço social:

“ a Alpha conforme já foi falado é uma empresa em expansão que ela traz todas as características inclusive de outros mercados e inclusive do exterior... trazendo... vamos dizer... ao conhecimento do executivo... aonde que são experiências que podem e tem ajudado vamos dizer no próprio desenvolvimento”

“ - Como se dão os contatos entre a Alpha e a prefeitura?

- Isso é mais o diálogo, Videira é uma cidade pequena, vamos dizer 42 mil habitantes aonde que se conversa muito por telefone, principalmente. Então quando tem as... principalmente delegações do Brasil (dirigentes Alpha) ou do próprio exterior simplesmente se marca uma reunião com o executivo onde se trocam idéias e experiências mas sem muita...vamos dizer... sem muita cerimônia. Então você tem um grupo...uma delegação que está visitando o município a gente entra em contato...eles entram em contato com o executivo e são atendidos da melhor maneira possível...inclusive trazendo para o executivo (prefeito) novas idéias...

- que tipo de idéias?

- as idéias são experiências de mercado principalmente... né...então muitas vezes Videira estava... vamos dizer num centro de desenvolvimento econômico aonde a tecnologia não chegou ainda...então são idéias que esses grupos principalmente de compradores eles trazem vamos dizer do que eles trazem e vêm do exterior...então são trocas de idéias do aproveitamento do potencial, aproveitamento da mão-de-obra, dentro do município”.

“dentro dos contatos (com os dirigentes da Alpha) existem os setores, então determinado setor vamos dizer... eles tratam diretamente com o executivo, outros com o legislativo, mas sempre com a supervisão do executivo...sempre existe esta conversação...esse apoio mútuo entre as partes... uma relação amigável. Não tenha dúvida de que procuramos manter essa parceria”.

Parece ser difícil para o setor público não se render à importância da organização focal para o espaço social. Assim como, parece impossível para o governo municipal se

referir às outras organizações sem deixar de atribuir a existência delas a organização focal. Desta forma, são valorizados ao máximo todos os contatos com a Alpha. Conforme foi constatado, as relações são de parceria, uma parceria que permite o acesso da organização focal ao executivo e legislativo sem a necessidade de “cerimônia”, toda a abertura possível é concedida. Várias leis também foram aprovadas e justificadas no propósito de beneficiar as atividades da organização focal e suas unidades de apoio:

“...mas com certeza a primeira intenção (ao criar uma empresa) é a prestação de serviço para a empresa (Alpha), isso aí já é uma prestação de serviço segura né... vai um contrato seguro que quando eles montam já dizem que X por mês é referente a prestação para a Alpha. A maioria já conversa com a Alpha antes de ser criadas, nascem parceiros da Alpha”.

“ - e quando a Alpha recorre a câmara de vereadores?

- nós damos o devido respaldo 100% favorável porque quando eles prevê alguma coisa para o futuro eles já vem com o projeto feito com os estudos e vai ser benéfico para nós [...] inclusive quando eles foram com o incubatório aqui (Câmara), eles aplicaram 5 vezes mais do que estava programado para o nosso município...”

“não acredito que venha outra empresa para concorrer com eles (Alpha), é um grupo muito forte”.

“acredito que aqui em Videira não venha outra grande empresa”.

Estas declarações implicam uma relação de extrema afinidade e também de dependência demonstradas pelo legislativo, quando afirma que todas as solicitações da organização focal são absorvidas na casa de leis com “respaldo 100% favorável”. Esta declaração é importante, bem como esse tipo de relação é duradoura, tendo em vista que o ator entrevistado possui quase 12 anos de mandato no legislativo municipal. É duradoura porque a organização focal é o “eixo do município”, porque há um vínculo historicamente acumulado, e porque não há perspectiva da entrada de outra organização de tamanho porte. Também são inúmeros os comentários que partem do pressuposto de que a organização focal é “invencível”, “não morre”, nem pode, “Deus nos livre”. A imagem que se tem dela não é orgânica, abalável, mesmo tendo diante dos olhos uma conjuntura oscilante, incerta para qualquer organização. Deseja-se e acredita na infalibilidade das ações da organização focal e principalmente na competência dos dirigentes da mesma.

Os benefícios que o governo municipal percebe com a presença da organização focal são vários: emprego, arrecadação, índices de qualidade de vida da cidade, fomento à

agricultura entre outros. Sobre os índices, o governo municipal atribui muito à organização focal o fato de o município estar em boas colocações no estado:

“ Há 4 anos atrás nós tivemos a 4º colocação em SC em qualidade de vida, mas isso não foi só nessa parte (educação de jovens e adultos) como também nas creches, nós temos 16 creches, atendemos mais de 3 mil crianças...estamos trabalhando também muito bem na área da saúde, educação...isso aí que levou a gente nessa situação”.

“a Alpha sempre teve envolvida, sempre colaboram em tudo, e a maioria das crianças que freqüentam as creches, as mães trabalham na Alpha, então teve uma época aí que eles (Alpha) ajudavam com 10 mil reais por mês, daí eles repassavam com alimento, para ser distribuído em todas as creches. Então ela influenciou bastante e sempre colaborou desde o início, desde a primeira creche até hoje”.

Verificando a referida lei 0869/01, trata-se de um aditivo contratual, que homologa a alteração da contribuição por parte da Alpha, que previa a contribuição com o pagamento de R\$ 20,00 para cada criança, filha de seus funcionários, e que a partir de março de 2001 passaria a ser a seguinte:

“a CONVENIADA fará sua contribuição mensal somente com a entrega dos produtos abaixo indicados[...]:

- 2.000 kgs (dois mil quilogramas) de frango/mês;
- 1.000 (uma mil) latas de óleo de 900 ml cada/mês;
- 400 kgs (quatrocentos quilogramas) de salsicha/ mês”.

Este aditivo parte da Alpha, tendo em vista que possui o timbre da empresa e não da prefeitura. Acontece que o contrato é datado e assinado pela Alpha e pelo executivo do município em 30/12/2000, mas foi aprovado pelo legislativo em 22/06/2001. A ordem do percurso das atividades do legislativo “pôde” ser alterada, tendo em vista que é o legislativo quem autoriza o executivo, conforme a Lei Orgânica do Município, não o inverso. O fato é que a lei que aprova o ato foi aprovada quase seis meses depois do executivo, e quatro meses depois de o ato estar em prática.

Exposto acima, pode-se afirmar que a organização focal possui suporte e poder político sobre as decisões tomadas no município tanto no executivo como no legislativo, a ponto de mudar o percurso legal das ações públicas, não se questiona, afinal “ninguém

quer se indispor com a Alpha”, pois os custos impelidos nessa ação apesar de incertos e pouco indicados, intimidam qualquer tentativa.

Uma das recentes leis da câmara, consideradas como uma das mais importantes para alguns entrevistados do setor público, versa sobre a criação e oficialização da Videirafest, como um evento turístico do mês de agosto, mês em que se tem no município a tradição da Festa do Vinho, a qual parece perder distintivo e ficar descaracterizada.

“a Videirafest é uma das maiores festas da nossa cidade, então temos que sempre dar e nosso incentivo e colaboramos bastante com a Alpha. O contato foi feito direto com o prefeito e o projeto veio de lá (executivo) para simplesmente aprovar e liberar a verba da contribuição (130.000,00) que ela ia participar para esse evento né...”

Certamente este evento tomou vulto no espaço social, tendo em vista que a festa teve seu embrião a partir do Seminário Técnico Regional da Cultura do Milho, em 1999. Tinha-se por objetivo a divulgação de conhecimento e tecnologia acerca do cultivo do milho, proporcionando ao produtor rural e integrado da Alpha, ferramentas para a melhoria de produtividade da matéria-prima essencial para a fabricação de rações para aves e suínos. Os anos seguintes foram agregando atividades, culminando em 2002, com a ação conjunta entre a Alpha e a Prefeitura, atraindo mais de 50 mil pessoas, número bastante expressivo para um evento no município. A lei n.º 1017/02 prevê as atividades deste evento:

“# 2º A festividade poderá englobar os seguintes eventos:

I – Feira do Milho;

II- Festa da Codorna;

III- Exposições Agrícolas;

IV- Festa do Vinho;

V - Festa do Chucar

VI – outros eventos que o município julgar convenientes e apropriados para a ocasião”.

“Com toda essa infra-estrutura que a Alpha criou, agora é viável plantar milho, eles tão trabalhando mais em cima disso também, porque o agricultor ele tem que se basear em várias opções, ele tem que plantar um pouco de tudo... para que um cubra o prejuízo do outro”.

Um dos pontos interessantes é a trajetória percorrida pelo evento, que inicia a partir de uma necessidade bastante técnica, que é a real necessidade de se incentivar e melhorar o plantio de milho na região e evolui até o ponto de se tornar num evento de natureza

também cultural para o espaço social. A população acaba se envolvendo com estas questões a partir do momento em que participa tanto dos processos de organização o evento bem como prestigiando a maior festa do município, visitando as estantes, saboreando a codorna, assistindo aos *shows* com artistas famosos “de graça” entre outras atrações que envolvem os atores do espaço social num imaginário favorável às atividades vigentes. São experiências que deixam a população do espaço extremamente agradecida à Alpha, conforme foi destacado em entrevistas com a comunidade.

Os trabalhos de preparação do referido evento envolveram uma comissão central organizadora que trabalhou conjuntamente por três meses. A comissão envolvia funcionários da Alpha e da Prefeitura. Esta experiência foi marcante para o setor público, pois foi nesta fase, que se intensificaram a admiração e o reconhecimento pela competência, agilidade, organização e profissionalismo dos atores da Alpha, tanto os de nível gerencial quanto operacional, conforme comentários fervorosos de atores que lidam no setor público. Essa prática certamente difundiu de forma mais incisiva alguns valores da organização focal para o setor público, bem como reforçou a legitimidade das ações, dos valores da organização focal e de seus atores integrantes.

De acordo com Clegg e Orssato (1999), os fatores políticos econômicos são centrais para a compreensão organizacional e proposta de uma anatomia do poder. É preciso compreender então, os caminhos que as políticas externas dirigem e estruturam as influências e racionalidades.

A tentativa de gerir o ambiente pode ser vista como outra forma de controle organizacional, o qual é produzido intra e interorganizacionalmente pelo poder e conhecimento (Foucault, 1977). Pode-se afirmar que em diversas situações a organização focal utilizou o argumento das suas proporções econômicas no espaço social, associada ao reconhecimento das suas capacidades, bastante valorizadas no ambiente, para obter recursos de que precisava: financeiro, humano, legitimidade, apoio das leis entre outros.

A abordagem do poder institucional de Clegg e Orssato (1999) propõe uma ecologia política das organizações que está incluída na estruturação das relações entre Estado, organizações e sociedade civil, propondo que novos atores e novas agendas podem transformar a legitimidade dos circuitos de poder.

Para Clegg e Orssato (1999, p. 276) a “anatomia de poder constitui um campo organizacional”, e aqui ele pode também ser positivo, não apenas o que se possui, central

ou hegemônico, e sim um denso e dinâmico conjunto de relações dentro de racionalidades precedidas pelo poder.

O governo municipal não tem demonstrado indícios para ações estruturadas, tampouco estratégicas no sentido de fomentar o desenvolvimento do espaço social. Algumas observações têm levado à conclusão de que o trabalho das secretarias têm-se centrado na manutenção das estruturas vigentes em torno do complexo agroindustrial, é marcado pelo assistencialismo. O conceito de desenvolvimento é assentado no crescimento e na continuidade da organização focal, responsável por tudo no espaço social: pelo crescimento, pela renda, pelos empregados, pelos desempregados, pelos imigrantes que se instalam precariamente na periferia do município e se frustram com a ilusão da fartura de emprego, pelas festas, pelo comércio, pela agricultura, enfim a maioria do que acontece e não acontece no espaço social, para muitos, tem razões desencadeadas pela e por causa da Alpha.

Outra característica marcante do governo municipal é a atribuição de importância diretamente proporcional ao que se arrecada. É um cálculo bastante objetivo e perigoso, pois negligencia conceitos como o desenvolvimento, no seu sentido mais amplo a equações que não vislumbram as verdadeiras funções de competência dos governos municipais. Estas questões vêm sendo levantadas por alguns atores do campo organizacional, quando anunciam a necessidade de se desenvolver o espaço social via ações alternativas, que promovam vias de desenvolvimento que vislumbrem atividades diferenciadas do ciclo econômico e social vigente.

Conforme foi exposto, o objeto das relações entre o a organização focal e o setor público (legislativo e executivo) compreende desde o apoio à infra-estrutura dos projetos, bem como sua manutenção, aparato legal e legítimo para as suas ações, legitimidade nas interpelações no nível estadual bem como a manutenção da sua legitimidade no espaço social, o qual busca extrair os recursos de que necessita e que são possíveis no espaço social. Estas transações, conforme foi anunciado são caracterizadas como uma parceria. A organização focal é parceira do governo local; são vínculos acumulados desde os primórdios das ações político-geográficas do espaço social, marcados por uma trajetória que envolve relações de força e de poder, que está em constante evolução em direção a relações bastante institucionalizadas, legitimadas nas ações sociais, que estão assentadas numa racionalidade estratégica passando pelo crivo da Responsabilidade Social, que a

organização focal tem se dedicado ao longo da última década. Alguns trechos de entrevista com um dirigente da organização focal retratam como ela lida com o espaço social:

“ na realidade o que a Alpha quer é participar de eventos comunitários...a empresa tem um débito com a população e que precisa a todo o momento tá repassando de uma forma ou de outra criando alguma estrutura, participando de eventos, acompanhando e patrocinando eventos que protejam o meio ambiente, que protejam a cultura, que desenvolvam e valorizem o local. E isso faz parte né... de uma empresa dentro da sua comunidade. A comunidade estando bem, tudo funciona melhor. Então esse congraçamento esse entrelaçamento entre a empresa e a comunidade é muito importante”.

“é uma relação complicada, porque sendo a empresa que tem a responsabilidade de trazer o maior retorno de ICM para o município então se a Alpha vai bem o município vai bem... então é uma relação meia...quer dizer...é uma interdependência que você cria com o município. Não é bom para a empresa e não é bom nem para o município, porque o município precisaria ter uma economia mais diversificada... então é a empresa que carrega no lombo a responsabilidade de manter um município...mais de 80% da responsabilidade, e em cada uma das regionais nossas onde nós atuamos né... então seria bom para o município que tivessem outras empresas...desenvolvendo aqui na região, e se você observar as empresas estão buscando mais terceirização...então muitas atividades que eram desenvolvidas dentro da empresa se terceirizou. Então isso começa a criar um pólo de produção ao redor de uma empresa...várias empresas pequenas que vão dar suporte na empresa grande, e isso é bom...pelo menos você diversifica...não fica todo centrado...e essas pequenas empresas daqui a pouco começam a criar outras alternativas...também para fora”.

“ - e além da influência na economia, que outros tipos de influência a Alpha pode estar exercendo sobre o município?

- ela exerce uma influência violentíssima, primeiro na educação por exemplo, conforme a Alpha ou as empresas do município aumentam as exigências em termos de mão-de-obra qualificada, isso você vai puxando universidade, vai puxando cursos técnicos de aperfeiçoamento etc., então a influência é direta em todos os ramos.”

Atores da organização focal quando se posicionam quanto a estes fatos retratam a visão que a organização tem com relação ao seu lado externo, com a comunidade. Há no discurso a manifesta intenção de ver a comunidade crescer e se desenvolver, afinal de contas, existe um vínculo entre estes atores e a comunidade. Muitos dos dirigentes locais “nasceram e se criaram” dentro desse contexto. As suas histórias de vida também estão associadas a este espaço social, persistem através do tempo e não se pode negar que coexistem com a racionalidade estratégica e com os interesses individuais. É difícil, senão

quase impossível, atribuir a cada uma destas dimensões o peso que assumem diante das decisões que tomam enquanto atores dirigentes da organização focal quando se reportam ao espaço social o qual constituem e também são constituídos, como também é impossível afirmar que apenas uma destas dimensões é considerada pela organização, pelos dirigentes, tendo em vista que a organização focal é também uma construção social.

Apreciadas as relações e o conteúdo das relações entre a organização focal e o setor público, pode-se afirmar que competição presente no setor público concerne às relações com outros municípios do país. Tenta-se assegurar a arrecadação de cada dia com esforços constantes para tornar o município o mais vantajoso possível para a organização focal. Estas ações são manifestas principalmente diante da apresentação de números para investimentos apresentados pela organização focal para o setor público. Enquanto o setor público norteia suas ações para a arrecadação de impostos, as demais organizações do campo organizacional disputam por espaços no mercado, onde a competição parece determinar diversos padrões de ação.

4. 4. COMPETIÇÃO

Enquanto uma inovação organizacional pode ter sua origem em certos princípios racionais, baseados na competitividade, eles podem se tornar institucionalizados através do tempo, e continuar a ser utilizados pelas organizações apesar de ter seus benefícios econômicos não muito claros (Pont e Nohria, 2002). As dinâmicas institucionais e competitivas não precisam ser ímpares, mas podem convergir de forma harmoniosa no desenho das formas organizacionais.

Pfeffer (1982) levanta a importância de se ter atenção para as pressões para ganhos rápidos, as quais mantêm muitas companhias na cilada de perspectivas de curto prazo.

Para D'Aunno (2000), organizações que têm produtos e serviços semelhantes e estão localizados numa proximidade fechada em mercados locais têm tendência a forte competição por limitados consumidores. Como campos organizacionais podem produzir diversas regulações, normas e modelos cognitivos para organizações porque atores possuem seus interesses relativamente independentes e não há autoridade central para coordenar suas atividades ou resolver disputas (D'Aunno, 2000). Mas quando atores influentes através de um campo promovem uma variedade de regulações, normas e

modelos cognitivos, um importante resultado é um campo de práticas e moldes aceitos (Scott, 1994).

Knoke (1994) expõe dois paradigmas, aparentemente contrastantes sobre os processos sociais geradores de orientações e ações políticas: a *conformidade normativa* e a *racionalidade objetiva*. A primeira enfatiza a conformidade com as normas e valores societais, enquanto a segunda aponta a ação dos atores como o resultado de uma decisão fundada na maximização utilitária. Esta classificação é bastante próxima da elaborada por DiMaggio e Powell (1991), quando conceituam as duas forças dos ambientes institucional e técnico.

Convém concordar que perceber o ambiente apenas por um dos pólos significaria reduzir a compreensão da realidade e admitir a possibilidade de uma construção que considere a combinação complementar de aspectos culturais e racionais. Porém é importante ter esclarecido que a racionalidade objetiva se refere a um comportamento de escolha sob condições desenvolvidas a partir de situações externas, que podem ser julgadas objetivamente para determinada situação. A conformidade normativa parte da internalização de visões socialmente construídas, o ator aqui não é muito autônomo, mas voluntarístico, porque imperativos supraindividuais determinam completamente as ações que superficialmente parecem ser de livre escolha (Knoke, 1994).

O campo organizacional em estudo é composto por atores que se constituem para a organização focal em unidades de apoio ao complexo agroindustrial. De acordo com Sobrero (1998), as atividades desenvolvidas dentro de um grupo de organização como este, são de alguma forma geridas pela organização focal, que na maioria das vezes determina os direitos e deveres implícitos nos contratos entre as organizações e que mais ou menos determinam a estrutura de governança.

Cada interação representa uma vontade para estabilizar as transações das organizações por meio de alguma forma de ligação para se ter acesso aos recursos, estabilizar resultados e controlar o ambiente. São assertivas bastante presentes na teoria dos custos de transação e na teoria de dependência de recursos (Sobrero, 1998). A eleição dos atores do campo organizacional então partiu da idéia de a organização focal enumerar as organizações mais importantes de cada atividade, e que participassem do espaço social de Videira. Existem no campo dois concorrentes que disputam pela participação das vendas de serviços ou produtos.

A competição aqui também é desencadeada para a obtenção de legitimidade, para a institucionalização de alguns padrões estruturais mais favoráveis entre outros. A competição, em termos concretos, como a venda, acontece sim, mas extrapola as fronteiras do campo, abrangendo os planos do espaço social de Videira, bem como em outros níveis, nacional e internacional.

É importante anunciar que as análises em torno da competição precisam avaliar a importância das estruturas institucionais e dos isomorfismos, em especial o isomorfismo mimético. Este cuidado se deve ao fato de que muitos atores não competem entre si dentro do campo, mas compartilham as mesmas identidades quando se compreendem enquanto unidades periféricas ou centrais que interagem entre si e principalmente com a organização focal.

A organização focal do estudo certamente administra questões em torno da competição dentro do campo, principalmente quando estabelece regras e critérios. O setor de transportes aponta claramente a sua interferência na competição e assume papel importante na implementação de regras e normas que amenizam conflitos entre os competidores, quando ela mesma, com o aparato tecnológico, determina a distribuição das cargas, o que propicia para muitos a tranquilidade quanto a igualdade de situações no páreo. Em alguns momentos esta sensação de equidade é abalada com a desconfiança e denúncia de que existem atores sendo beneficiados, não pela Alpha, mas por alguns atores “corrompidos” de dentro da Alpha, pois “a Alpha não quer isso, o sistema é confiável, o problema é com alguns funcionários dela”. São indícios de que os atores percebem a Alpha e o seu sistema confiáveis e legítimos, o problema reside nalguns funcionários. Essa desconfiança atinge tanto os níveis operacionais, como gerenciais.

As percepções quanto à competição dentro do campo também variam de acordo com os seus níveis de referência, que vão do local ao internacional. A competição que acontece no nível do espaço social é administrada de diversas formas pelos atores, mas a mais marcante, é a idéia de que o concorrente é o inimigo principal da organização. As disputas são ferrenhas e muitas vezes desleais; muitos atores não conseguem sentar numa mesa juntos. O ambiente de competição no nível do espaço social então é mais marcado pelo conflito do que pela cooperação. A cooperação para muitos não é possível nem em últimos casos, pois não se “juntam duas cobras no mesmo ninho”, o que denuncia uma visão pouco estratégica e cartesiana de competição. O conteúdo desta competição então é constituído basicamente por uma batalha de preços, alimentada pelas licitações tanto no

setor público, como pelos requisitos adotados pela organização focal, fundados nos conceitos em torno de resultados.

“a eu acho que tem que ter lealdade, você não vai ser desleal com o teu concorrente... falo isso até na questão de preço... não valorizar o teu serviço... porque geralmente é o que eles fazem... jogam o preço lá em baixo para vencer a licitação”.

“os meus concorrentes, todos eles usam de má fé”.

“existe, sempre existiram conflitos, nunca houve um acordo entre nós. Cada um separado, querendo derrubar o outro, sempre foi assim”.

“o setor de transporte hoje é um pouco complicado...ele já esteve melhor e calmo...porque o lucro é tão pequeno que você não consegue manter ele calmo. Ele é agressivo até o extremo! A competição existe e muito... mas a gente tá de olho e quer ser o melhor”.

“não... a gente não conversa, a não ser nos casos de ameaças né... então quando alguém tenta mudar alguma lei...então tem uns dias que tem uma união...mas normalmente...não existe”.

As afirmações demonstram a guerra de preços travada entre atores do campo e do espaço social. E não é à toa, muitas negociações são fechadas por diferenças de centavos, principalmente nas licitações. Isto também acontece nas negociações com a Alpha, os resultados financeiros também são valorizados na organização e, se a qualidade estiver próxima, o que desempata é o preço. Mas as principais tentativas contra o oponente residem nesta questão: a qualidade contra o preço. Há um discurso bastante caloroso sobre estes dois fatores, a qualidade aparece como compensadora. Outro valor que se tenta pregar nas competições reside na ética, compreendida aqui como o pagamento de todos os impostos e contribuições, valorização dos funcionários, atividades sociais beneficentes, enfim existem tentativas de se convencer o cliente, a comunidade e o concorrente para novos conceitos e valores, que extrapolam a mera diferença de preço associada estritamente aos custos tangíveis.

A relação entre os atores que competem mais enfaticamente com organizações nacionais e internacionais parece ser dotada de refinamentos interpretativos. As relações de cooperação, embora não muito incisivas, demarcam algumas diferenças no campo. Ou seja, atores que têm como níveis de referência o nacional e internacional apresentam sinais de cooperação, de alianças, de parcerias. São atores que estabelecem menos conflitos com outros atores do campo e do espaço social, em contrapartida padecem com os mesmos

problemas dos atores locais com relação ao preço. A qualidade e excelência também podem contar, mas em muitos casos não há como justificar, “o que conta é o numerozinho no final da proposta”, e isto vale tanto para licitações públicas, quanto para negociações com a organização focal.

“nós competimos muitas vezes com empresas multinacionais com empresas que tem padrão de excelência e qualidade”.

“ nós passamos a competir a nível de globalização mesmo, então é comum encontrarmos no segmento até empresas estrangeiras, então em várias reuniões e eventos que nós participamos era a nossa empresa contra uma empresa da Argentina, do EUA, Europa, São Paulo, tudo para atuar no mesmo segmento [...] é uma realidade que exige que a gente esteja atendo, ela existe e é pesada”.

“é necessário a parceria porque através da parceria, da união de vários pequenos você consegue fazer o serviço de um grande e muitas vezes você tem que concorrer, entrar em segmentos que exigem uma atitude maior”.

Srikantia e Bilimoria (1997, p. 400) afirmam que a busca pela sustentabilidade das organizações requer que se persiga progressivamente a realização de objetivos contraditórios: “(a) atenção às prioridades locais e internacionais; (b) pensar e agir globalmente e localmente; (c) procurar convergência de propostas de vozes unificadas, mas respeitando diferenças pluralísticas; (d) construir durabilidade e maleabilidade; (e) integrar a busca por resultados rápidos com um planejamento inteligente de longo prazo; (f) harmonizar o pedido ao retorno a natureza com as vozes demandando progresso tecnológico.” Atores do campo organizacional precisam então se manter vigilantes quanto aos processos isomórficos do ambiente institucional que os perpassa.

“Esse lado de acompanhar, vai determinar se continua tendo uma prática lucrativa ou tua empresa começa a trabalhar no vermelho e então a sua empresa não sobrevive”.

“Na área privada não tem concorrência, estamos sozinhos, na área pública tem bastante, o cliente privado não vê só valores, ele vê qualidade, e na área pública não”.

“ (Alpha) recebemos muitas visitas de fornecedores externos...é o que mais vem. Produtos, nós temos sei lá, não sei quantos mil itens...o pessoal vem e são vários no mesmo ramo...nós definimos por uma marca e tem vários distribuidores...então esses nos visitam...ah aí um quer puxar o tapete dos outros...normal né...”

- e quanto aos fornecedores de Videira, percebe essa competição?

- ah sim...a quem não quer né... todo mundo quer uma fatiazinha...”

É possível notar que a competição dentro dos casos apresentados apresenta algumas diferenças quanto à interpretação que se dá para a competição e para o ambiente. À medida que os níveis de referência vão ficando maiores a quantidade de variáveis que são observadas pelos atores também aumenta e se torna complexa.

No nível de referência local, a valorização do ambiente técnico se concretiza a partir das estratégias de melhorias de processos com vistas a reduzir custos, considerando que este é um diferencial nas negociações. O ambiente institucional então está presente no discurso e nas tentativas de apresentar uma imagem que preconize a ética nas relações e nas atividades, tendo em vista que atores estão próximos geográfica e normativamente. Uma das evidências disso é a participação efetiva dos atores no maior número de atividades sociais possível, tanto que quando questionados sobre os papéis no espaço social, atores anunciam primeiramente que cumprem com o seu papel social.

Para aqueles atores que norteiam suas ações com base nos níveis de referência nacional e internacional, tecnologia, qualidade, inovação, excelência, eficiência e preço são partes constitutivas do ambiente técnico. Viagens, cursos, seminários enfim, tudo o que for possível e que facilite a compreensão do ambiente maior é aceito. O interessante é que a maioria destes atores possuem um ideal de regionalização, ou seja, desejam trazer padrões, estratégias, tecnologia para o interior do campo e do espaço social na tentativa de tornar o “local” também um nível de referência, de excelência. Por sua vez, estes estão na vanguarda do que vai aos poucos fazendo parte das rotinas, dos novos padrões do espaço social local via mimetismo. Desta forma trabalha-se com a interpretação de ambientes maiores dentro de um ambiente menor, onde se pretende acrescentar valores e conceitos mais globalizantes.

Uma outra diferença entre estes dois grupos reside no encaminhamento das negociações com a organização focal. À medida que os níveis de referência vão avançando, crescem também as possibilidades de negociação com a organização focal. São atores que possuem compreensão mais elaborada do ambiente, acompanham a evolução dos mercados, da tecnologia, da informação. E ainda estão mais preparados para arcar com as dificuldades da dependência que têm com organização focal, tendo em vista que já vislumbram em suas estratégias, a expansão dos negócios com novos clientes. Estes atores estabelecem relações com a organização focal que podem ser caracterizadas como bilaterais e até parcerias, enquanto as relações com organizações com referência local envolvem muito mais dependência e unilateralidade.

Baum e Oliver (1992) mensuram os efeitos globais das relações com instituições chave nos índices de fundação e também no fracasso de organizações com base na pressuposição de que estas relações conferem legitimidade e recursos. A configuração de uma população de organizações e o seu ambiente sugerem que processos institucionais e competitivos afetam na fundação e fracasso das organizações. As relações institucionais do campo organizacional em estudo atuam como pára-choques que protegem as organizações de incertezas ambientais e ameaças competitivas à sobrevivência. Porém o campo organizacional não compartilha apenas padrões, que sugerem estabilidade e previsibilidade entre os atores. A diversidade de interesses e interpretações da realidade entre outros e dão forma a fenômenos pouco estáveis e previsíveis, como o conflito entre os atores, em face das ações do campo organizacional discutida a seguir.

4.5. CONFLITO

Parte-se da idéia de que os conflitos são desencadeados pela divergência tanto de interesses como da interpretação da realidade entre os atores. Os conflitos podem também atuar como força motriz para a mudança de padrões institucionalizados, via questionamentos acerca da sua validade dentro do campo organizacional.

Estruturações como o campo organizacional e o espaço social devem ser analisados dentro de um contexto específico, que liga o presente, o passado e o futuro, reproduzidos ou transformados por processo de cognição e de ação, configurados por relações de cooperação, conflito, poder e lutas.

Os complexos agroindustriais são conceituados por Dias e Loiola (2002) como o resultado histórico de um processo de orquestração de interesses, também dotados de estratégia derivada de um processo socialmente construído em meio a circunstâncias de conflito e cooperação inseridos num espaço político-institucional. Nos complexos agroindustriais, característica estrutural do campo organizacional e do espaço social em estudo, existem processos de construção de arranjos de negociações entre os participantes, constituindo-se em processos mediados por costumes, valores e convenções sobre o comportamento econômico.

Há que se admitir que mesmo em ambientes e relações altamente institucionalizadas o conflito está presente, explícito ou latente. Os atores entrevistados admitem a presença de conflitos nos discursos, na divergência de idéias, nas relações entre

os atores do campo, nas competição e principalmente nas relações de poder. Encontra-se dificuldade em perceber competição, conflito, relação de poder e estruturas regulativas, e isomorfismo coercitivo desassociados, por esta razão é que estas dimensões são analisadas de maneira que o conteúdo das três seja intercalado.

“Olha... certamente que o conflito existe...”

“ah... mas sempre vai haver...não tem como dizer que tudo trabalha em sincronia...não existe...nenhuma sociedade trabalha sem ter atritos...”

Aqui por exemplo, é apresentado um dos conflitos de discurso do governo municipal, em que o discurso é de participação de envolvimento de todos os atores, mas a prática concretiza uma relação de exclusão.

“... nós sabemos no que nosso segmento tem vários profissionais que tem muita experiência nesta área aqui em Videira, e pelo que eu sei, nenhum deles fazem parte de alguma comissão como consultores ou foram consultados para interagir junto a eles com algum plano algum projeto alguma coisa então no nosso município eu não vejo uma vocação clara e definida para o nosso município... não há uma forma de fomentar ou de ajudar o pequeno a se instalar e se desenvolver... então normalmente é só para recolher imposto, para ver se está em dia com as suas taxas, se está liberado teu Alvará e... eu nunca estive lá, nunca me chamaram, nunca me disseram que tavam precisando de opinião...”

“Então durante as campanhas a gente vê a gente fala e discute.. inclusive tínhamos a idéia de criar a secretaria da indústria e do comércio, ou indústria comércio e serviços ou então uma secretaria só para cuidar da prestação de serviços e... na prática... a gente não sabe nem ...”

“olha aqui é cidade pequena... se fala às vezes mais do que se faz...na política, é um ramo sujo, as pessoas se desvirtuam, usam o poder público para os seus interesses”.

Alguns conflitos são originários da dissonância entre o discurso desenvolvimentista local e de práticas que pouco primam para tal. As licitações que o órgão público faz são foco objetivo e concreto para conflitos entre vários atores do campo organizacional e do espaço social:

“ A gente oferece um material que tem um pouco mais de qualidade, porque é produto nacional né... e essa outra ofereceu produto que foi comparado no Paraguai e saiu quase pela metade do preço....atrapalha...porque eles não pagam nada, não pagam imposto e acabam ganhando serviço.

Tem 20 dias que a gente perdeu essa licitação...com essa agora...não tem...licitação é licitação, só se olha o preço, a não ser que haja algum padrinho lá dentro (prefeitura) né...”

Atores também denunciam o “falso” discurso em torno das relações de parceria que a organização focal estabelece com seus fornecedores, terceiros ou parceiros. É válido lembrar que a unilateralidade nas relações velada nos discursos se faz mais presente com atores que têm uma relação de dependência bastante forte. Pode-se afirmar-se que além do conflito, são manifestas relações de poder. O poder de fazer com que o outro proceda da forma que se quer apoiado num discurso que ilude.

“na realidade na prática não existe parceria. E o que a gente nota é que é só um lado. No nosso caso o transportador, o nosso diálogo é um monólogo [...] eles poderiam ser mais abertos nesta área a conversação, até relevar muitas coisas que “eles” acham que é”.

“as relações são de imposições né... no nosso caso [...] a imposição de você ter que fazer alguma coisa e ela não te ajudar, não bancar pelo menos uma parte...sempre exige... não ajuda... infelizmente isso tem sido uma regra entre Alpha e o transportador. Você vai ver que vai ter mais respostas assim...”

“...hoje tá se falando de rastreadores de...que não deixa roubar caminhões...então...é aonde que eles empurram a nossa categoria a fazer muitos investimentos”.

“eles pedem que eu tenha o equipamento para emprestar para eles (Alpha) ... e eu para atender concedo, é um favor. Só que se daqui a 3 meses eles decidem que vão comprar o equipamento...se o meu for 5 reais mais caro que o outro fabricante, eles me devolvem o equipamento e eles compram de outro [...] “ah, mas eu emprestei”, isso não é levado em conta. Por isso que é difícil eu te dizer que isso é uma parceria né...”

Os conflitos neste caso parecem estar associados às dificuldades que atores dependentes da organização focal possuem quanto ao cumprimento de algumas imposições. São atores que primam por interesses de lucro, de retorno sobre os investimentos, questões atreladas à sobrevivência da organização, o que corrobora com a afirmativa de Scott (1994) quanto ao fato de que padrões institucionais nem sempre coadunam com as expectativas racionais e estratégicas.

Existem no campo organizacional, conflitos desencadeados dentro da lógica da competição, motivados por questionamentos acerca da precificação dos produtos ou serviços. O preço, embora seja de natureza técnica, está no campo organizacional num

patamar mais institucional do que técnico. Porém ainda é gerador de confronto entre os atores.

“ - os conflitos entre a sua organização e as outras de Videira então incidem no quesito preço.
 - Preço. E a maioria das licitações são pelo quesito preço.
 - São inegociáveis?
 - São e vão continuar porque as empresas para melhorar o movimento, de ter trabalho jogam o preço lá em baixo para ter quantidade, mas nada adianta quantidade sem qualidade...”

“ sempre existiram conflitos, nunca houve um acordo entre nós. Cada um separado, cada um quer colocar assim, um quer derrubar o outro, sempre foi assim”.

A competição interna é marcada principalmente pela disputa por espaço e mercado voltado para a organização focal, que acaba sendo favorecida pelos conflitos entre dois ou mais atores fornecedores, o que corrobora com as inferências de Burt (1995, p. 30), que aponta para a importância de atores em contexto de conflito, os quais denomina de *tertius*, ou seja, o terceiro ator que se beneficia, já diz o provérbio italiano: “*far i due litiganti, il terzo gode*”, ou seja, entre dois combatentes, o terceiro é beneficiado, acaba lucrando com a desunião. Um contexto apropriado para exemplificar, se dá nas relações entre comprador e vendedor, quando mais de um fornecedor está disposto a vender determinado produto ou serviço para um mesmo cliente, este acaba se beneficiando pelo poder de barganha que tem, em muitos casos um *tertius* pode desencadear um ambiente de competição, vale lembrar também que sem tensão não há o *tertius*. A organização focal pode então beneficiar-se do conflito gerado entre os seus fornecedores no sentido de estar em condições que lhe permitam a imposição de padrões que lhe sejam adequados e que garantam o acesso aos recursos de que necessita dentro das condições desejadas e em conformidade com as suas necessidades.

“sempre tem né (conflitos)... “- como é que o cara vende e nós não vendemos”...a gente (Alpha) ouve, às vezes eles vem pedir o que tá acontecendo...”

“isso sempre vai existir, nunca tem duas cobras no mesmo lugar né... tem muitos que tem dor de cotovelo porque queriam estar no nosso lugar”.

“em relação a Alpha, quando chega na área comercial as pessoas apresentam para a área técnica um projeto que parece compatível com o projeto que estamos apresentando mas com um valor 30, 40% mais barato que o nosso...só que a área técnica aprova, mas quando chega no compras...”

“... ainda assim existe, as empresas estarem muito interessadas em entrar na Alpha. Trabalham a custo zero, pagam para trabalhar e depois se cobrar...isso já ocorreu...”

Enquanto muitos atores do campo organizacional revelam a impossibilidade de acordos e negociações que impliquem em benefício mútuo, a organização focal se beneficia também da carência de visão estratégica dos atores, quanto aos benefícios das relações de cooperação. As vantagens aparecem na medida em que a organização focal determina que as suas negociações só acontecem com órgãos representativos de classe. Os constantes conflitos internos dentro destes grupos derivam em contratos com a organização focal que nem sempre representam os interesses da classe.

“ a gente tem visto que tem sido feitas negociações...os sindicatos são atuantes e o que a gente vê é que tudo é uma questão de: “dar um pouco para receber um pouco”. O próprio acordo já estabelece isso. O nível de negociação é bom apesar que um ache que negociou mal...eles (Alpha e Sindicato) têm estabelecido um canal de negociação bem evoluído...até em termos de região...a consciência em termos sindical e empresarial é boa. Às vezes não são bons para uma parte mas aí não é por má intenção...mas porque da negociação é o que se podia tirar né...”

“...o acordo não vai ser aquele que o sindicato acha correto...o sindicato não tem muita barganha...a empresa também tem suas metas... mas eu acho que o piso atual é bom, o salário da Alpha é bom, a empresa investe muito, a empresa oferece condições...por exemplo tem muitas discussões sobre o banco de horas...tá sendo discutido no tribunal...mas esse é um processo natural, daqui uns cinco anos nós vamos ter uma situação bem tranqüila é pacífica. Quando surgem essas coisas...o negócio é digerir...vai chegar num estágio bom. Mas as duas partes são bem ponderadas, perdem um pouquinho para ganhar um pouquinho”.

Outras discussões parecem não estar muito claras para os atores do campo organizacional e do espaço social. Uma delas diz respeito ao fato de a organização focal impedir a entrada de outras empresas no espaço social. Atores, durante as entrevistas estão bastante divididos quanto à concretude destas assertivas, o que gera também certa desconfiança em torno da legitimidade de tais ações, mesmo que o discurso proferido seja de desenvolvimento local.

“ Há uns 2 anos e meio, ela impediu outras empresas de entrar aqui. Porque aí vai criar uma competição acirrada né... gera um conflito entre valores...se favorecerem a Alpha seria bem mais fácil”.

Impossível imaginar um campo organizacional desprovido de movimentos concretos em busca de alternativas não muito ortodoxas. Alguns atores do campo organizacional, cientes de algumas limitações do ciclo vigente provocam alguns questionamentos e iniciativas. Um exemplo estruturado disso é promovido por alguns atores da universidade local, manifestando conflitos internos dentro da mesma, a seguir depoimentos de dois pró-reitores:

“Agora, eu tenho uma visão muito clara, nós novamente nos deparamos aqui com um modelo altamente concentrado, em que a empresa responde por 60, 70% daquilo que é gerado dentro da região, do município, e isso traz para nós alguns problemas, o primeiro problema é que você (universidade) não é uma empresa, não é um braço, não está a serviço da Alpha, você não pode se subordinar a trocar o professor porque a empresa não quer, você não pode se subordinar a essa relação muitas vezes que visa apenas discutir as questões apenas do processo produtivo, mas não na área de formar o recursos humanos para pensar, para muitas vezes sair da nória de abate e ser um novo empreendedor...então como quebrar esse ciclo, em que se formam recursos humanos para trabalhar na empresa, ou pessoas para atender às necessidades daquela empresa. Nós temos que pensar num processo um pouco mais amplo, porque a partir do momento que você tem aqui uma concentração, você tem um domínio político, econômico, e uma exclusão social também, embora de menor intensidade porque o processo encontra-se em expansão, mas até que ponto? [...] então nós temos parceria por exemplo a nível de Estado, e até muitas vezes introduzido outros cursos, outros projetos na área do vinho, buscando qualificar e formar recursos humanos para trabalhar na parte da enologia, isso faz com que o pequeno e médio produtor possa vislumbrar uma sustentabilidade regional. Outro foco de atuação nossa é também com o próprio modelo, com a exclusão, são as questões ambientais.[...] Para fazer com que nós possamos efetivamente ter uma instituição inserida neste contexto em que busque não apenas participar do processo de crescimento regional mas sim participar e ser fomentadora do desenvolvimento que é um conceito muito mais amplo, porque envolve os aspectos econômicos, sociais, políticos, culturais e educacionais”.

“ - então muitos cursos daqui são criados para atender às demandas do ciclo produtivo da região, a agroindústria...?”

- sim...tem tecnologia de alimentos, cursos superiores seqüenciais em gestão de negócios, a gente conversa com as empresas antes...o que vocês acham? Não que se fique preso às empresas mas é muito considerado...até porque o curso é frequentado por alguém que está inserido na empresa. Por isso que a cada 2 anos a gente muda a grade...a sociedade pede novas coisas...”

O discurso dos pró-reitores da universidade denunciam conflitos de interesse e de proposta de ação para a universidade. De um lado a aposta no atual ciclo econômico, a intenção de ser suporte e apoio ao que vigora e por outro, a tentativa de se encontrarem alternativas, a percepção de que a atual condição não é favorável e não indica

desenvolvimento, principalmente sustentável. Apesar de se ter notificado que a universidade está intensamente pautada no apoio ao complexo agroindustrial, algumas iniciativas buscam também outras direções, indicando a vontade de diversificar e pulverizar os esforços do espaço social para atividades que promovam um desvencilhar-se da dependência de um ciclo.

Conforme foi exposto, pode-se afirmar que o conflito no referido campo organizacional e espaço social é inevitável na medida em que os atores são considerados como agentes, ativos no processo de construção do que é validado no contexto. Os conflitos então servem de força que impulsiona às discussões internas do campo e do espaço, com vistas a novas construções institucionais. Embora reconhecida a natureza ativa dos atores, é impossível avaliá-las sem a discussão a respeito das relações de poder que se estruturam nos contextos do campo e do espaço social. É partindo das relações de poder que se pode detectar quais frutos do conflito efetivamente perduram em função de determinados interesses. Conforme foi demonstrado as relações que contemplam conflitos geralmente estão contidas em relações de poder, a ser apresentado na seqüência.

4.6. RELAÇÕES DE PODER

As relações de poder consistem, para o referido estudo, nas relações de controle e dependência entre os atores, dos canais de comunicação, informações e recursos materiais e imateriais que são importantes dentro de um campo organizacional. Estas relações seriam reforçadas, mantidas ou reproduzidas a partir do esforço dos atores em determinar valores, crenças, regras e conceitos a serem compartilhados e legitimados no campo organizacional e que reforcem um *modus operandi* que dê continuidade ao poder conquistado.

A constituição desta variável requer o estudo de várias construções teóricas a respeito do poder e das relações de poder, pois estas se realizam em diversos planos: na dependência de recursos, no discurso, na ação dos atores, no interesse de legitimar determinados modos de ação dentro do campo entre outros. Há que se permitir então a busca por explanações que versam sobre as relações de poder de forma a contribuir para a melhor e mais completa compreensão da realidade em estudo, a partir do pressuposto de que pode haver complementaridade entre as elaborações.

É reconhecida a capacidade dos atores de manipular, reinterpretar e contestar estes símbolos e práticas das instituições. A natureza institucional do poder fornece

oportunidades específicas não apenas para a reprodução, mas também para a transformação.

Apontadas na fundamentação teórica as diversas concepções quanto às relações de poder, reconhece-se a dificuldade de avaliar as relações de poder num campo organizacional, tendo em vista toda a dinâmica presente nas relações entre os atores, bem como a clarividência da conexão das relações de poder com as estruturas institucionais, com os isomorfismos e com os próprios conceitos de campo organizacional e espaço social. A competição e o conflito também se constituem em variáveis bastante próximas das explicações acerca das relações de poder.

Foi unânime a resposta “Alpha” entre os atores do campo organizacional bem como de alguns atores do espaço social, quando questionados sobre qual seria a organização mais poderosa do campo organizacional e do espaço social, o que coaduna com as explicações de Luke (1999, p. 145), quando afirma que “indivíduos e grupos estão emaranhados dentro de táticas e estratégias das mais complexas formas de poder, dos quais instituições, procedimentos, análises e técnicas livremente administram populações e cercanias em uma economia material e simbólica altamente politizada”. As relações de poder, no plano do discurso são caracterizadas então pela intersubjetividade, pelas relações entre os atores. A concretização do poder aconteceria então no plano concreto e objetivo das ações, particularmente do controle de determinados recursos materiais, como financeiros, matéria-prima entre outros bem como imateriais, como a legitimidade das práticas, o ajuste com os parâmetros estipulados socialmente, ou a tentativa de convencer e fazer prevalecer padrões mais ajustados aos interesses próprios.

A perspectiva do poder pode para muitos estar focada sobre o controle de recursos valorizados como o capital, habilidades, informação, propriedade entre outros. Para Pfeffer (1982), associações, fornecedores, clientes sócios e concorrentes são grupos que agem fora das organizações com as quais estabelecem relações que podem variar em termos de grau de dependência de recursos. Para Pfeffer (1981) o poder pode ser difícil de se definir, mas não é difícil de reconhecer.

Atores apontam a organização focal, sem balbuciar, como a mais poderosa primeiramente pelo vulto econômico nas suas organizações, no campo organizacional, no espaço social e também na região. Resta identificar a existência de ações estratégicas de atores na tentativa de estabelecer novas regras em favor de seus interesses, possibilidade levantada por Clegg (1993).

“Eu acredito que na nossa região a que está no topo da hierarquia é a Alpha, porque dela advém praticamente senão tudo, 90% das demais atividades. Então eu acho que conforme eles determinam as outras se adaptam ou pelo menos tentam se moldar a ela”.

“...tá tudo ligado, Videira sem Alpha não dá para se imaginar e nem... Alpha e Videira, todas as decisões tomadas em Videira tem a ver com Alpha”.

A unanimidade quando se fala em poder se concentra na Alpha. Embora pareça tautológico perceber o poder como propriedade de alguns ou algum ator, não há como negligenciar ou ignorar o fato de que a expressão que a organização focal tem, tanto no campo quanto no espaço social, é percebida por todos os atores, ela é identificada como poderosa, não apenas pela sua posição no campo, mas também pela evidência por parte dos entrevistados de que a organização focal vai muito além das questões econômicas, atinge também as esferas cultural, social, política e principalmente histórica.

Yamaguchi (1996) contribui no sentido de oferecer algumas inferências sobre o poder dentro uma rede de relações, afirmando que o poder de um ator depende em parte da sua posição na rede, e segundo, o poder é uma característica de relações de troca, muito mais que uma propriedade de um ator individual. Então há causas estruturais e relacionais para a centralização do poder.

A faceta histórica da estrutura das relações de poder entre os atores e a organização focal é marcada por duas principais fases atreladas à trajetória da Alpha: a fase mais “nefasta”, coercitiva presente na era familiar da organização, e a fase “light”, “natural” e mais legítima inaugurada na transição para a era profissional. A primeira fase, embora pareça ser para a organização focal superada, ainda perdura no imaginário dos atores do campo e do espaço social. Uma década não foi capaz de ruir as lembranças de experiências marcadas pelo exercício do poder na sua forma mais crua.

“é... teve suas épocas... teve épocas que nas eleições municipais quem decidia eram os funcionários da Alpha: “eles chegavam...”, mas hoje não é mais isso...antigamente era assim...então até ali eles mandavam...

- e hoje... como é?

- hoje o pessoal já mudou bastante... mas antigamente tinha essa pressão da empresa.

- e hoje você percebe alguma tentativa da empresa de continuar determinando as coisas...?

- com certeza...

- algumas ações a comentar?

- não, não tenho”.

“é o seguinte... ela de certa forma ela impõe tá...algumas empresas que já tentaram entrar em Videira não conseguiram entrar...exatamente porque na época tinha deficiência de funcionários, a Alpha tinha que pegar funcionários de outros lugares para suprir a demanda...e muitas empresas comentam que tentaram se instalar no município de Videira e não conseguiram... hoje mudou essa política, existem incentivos assim a nível da prefeitura, porque existem funcionários e tal ... mas obviamente que uma empresa deste tamanho sempre tem influência e mesmo porque a prefeitura hoje depende basicamente da receita da Alpha...qualquer decisão que a prefeitura for tomar as bases (Alpha) são consultadas...claro que ninguém quer ir contra né...”

O discurso dos atores parece ser marcado pela constante comparação das duas fases, a segunda sempre melhor. Há também uma diferença no conteúdo das relações de poder: na primeira fase, o poder é principalmente marcado por questões políticas, em que a Alpha abertamente assumia posições e as impunha nas relações com os demais atores. A fase seguinte pressupõe sim, relações de poder no âmbito político, mas de maneira velada, sutil. Alguns atores se dão conta disso, outros compreendem como uma espécie de **influência**, bastante natural, afinal de contas, o fator econômico legitima estas relações quando se admite que mais de 90% da economia do espaço social é originada das suas atividades. As afirmações de Hannan e Fremman (1989) são confirmadas no campo organizacional no que tange à compreensão de que as organizações que são mais velhas chegam ao ponto em que podem dominar ambientes, muito mais do que se ajustar a ele. As organizações centrais do campo organizacional servem como modelos passivos e ativos, suas políticas e estruturas são seguidas por organizações de dentro do seu domínio organizacional ou campo organizacional. Os atores fazem questão de manter esta centralidade, assegurando posições conquistadas pautando-se na antecipação de normas e modelos vigentes, que servirão de base para as outras organizações do campo.

DiMaggio e Powell (1991) declaram não rejeitar os argumentos acerca da seleção natural nem acerca do controle das elites, mas argumentam que nenhum destes processos é suficiente para explicar as proporções em que as organizações se beneficiam do poder para tornar o campo estruturalmente mais semelhante. Esta assertiva solicita uma análise que não se limite à verificação das posições centrais do campo organizacional.

Sobre as relações de dependência, DiMaggio e Powell (1991, p. 74) afirmam que “quanto maior a dependência de uma organização sobre outra, mais semelhante esta organização irá se tornar à outra em termos de estrutura, clima e foco de comportamento [...] reconhece-se uma maior habilidade das organizações para resistir às demandas das

organizações com as quais não se tem relação de dependência”, o que se coaduna com a constatação de que a organização focal do campo organizacional, dada diversas condições, dentre elas a relação de dependência, é responsável pela elaboração de estruturas institucionais e isomorfismos.

As relações de poder se manifestam de forma mais intensa entre a organização focal e os atores nas transações de troca. As exigências em termos de níveis de competitividade são muito mais marcantes na era profissional, em decorrência da associação de uma série de fatores como a própria transição, a globalização e o desembarque dos conceitos acerca da Qualidade Total. Atores convivem com o impasse entre o reconhecimento de que é difícil atingir os padrões que a organização focal impõe ao mesmo tempo em que reconhecem estas exigências como uma questão de sobrevivência, uma “ordem mundial”. Certamente essa estrutura de interpretação foi eficazmente conduzida pela organização focal veiculada pelo discurso em torno dos imperativos que recaem inicialmente sobre ela no campo e no espaço social.

Se o poder é relacional, se concretiza a partir do discurso, da intersubjetividade, pode-se afirmar que o discurso, que dá sustentação a todas as imposições que a organização focal faz no campo das transações, é elaborado a partir das construções, das estruturas institucionais, que ao mesmo tempo que oferecem padrões de ação, são redefinidas nestas interações, que são também marcadas por relações de poder. O discurso em torno da competitividade, da globalização, da qualidade entre outros, sustenta as relações de poder num plano legítimo e posteriormente componente de estruturas institucionalizadas, o que permite que as relações de poder sejam sentidas como **naturais**.

Considerando que as estruturas institucionais vão sendo definidas, construídas socialmente e recebendo altos níveis de influência da organização focal, marcadas por relações de poder coercitivas ou sutis, um *modus operandi* vai se cristalizando no campo organizacional e no espaço social, assegurando certa estabilidade, previsibilidade e padronização do que é idealizado, neste caso, pela organização focal. E enquanto este *modus operandi* vigorar, as relações de poder, os recursos materiais e imateriais, as posições no campo e no espaço social estarão asseguradas. E quanto mais institucionalizado for, maior será o tempo de vigência e menor será o número de conflitos que põe em risco o conforto gerado pela estabilidade das condições.

“digo o seguinte, hoje está bem *light*, não se usa o poder...em imposição...se usa o bom senso...”

Porém, alguns discursos contêm contradições que são apontadas pelos atores de forma bastante enfática e que levam atores ao questionamento de certas práticas. Estas movimentações podem certamente iniciar processos que levem à reconstrução algumas estruturas institucionais vigentes.

“a forma hoje com que é feito os integrados (integração rural Alpha) ...é uma coisa...e na realidade é outra...um discurso de parceiro e uma realidade de dominação...é isso que eu acho”.

“aquelas frases feitas que já tem na administração né... todos podem ganhar né... e na hora de negociar você sente que não é bem assim...eles preferem o ganha perde...”

Os conflitos também são gerados a partir das relações de poder manifestas diretamente com dirigentes da organização focal. Em alguns casos o conflito é com o atores de algumas áreas específicas, a organização focal parece ser para muitos fragmentada em setores, em atividades com as quais se tem contato cada ator estabelece relações. Enquanto alguns atores reagem...outros acatam...

“- e como são os contatos com eles (dirigentes da Alpha que se tem contato)?

- eles são muito prepotentes...

- prepotentes... como assim...

- tem o “rei na barriga” [...] eles acham que são...como existe uma parceria... já o nome já diz “parceria” (aproxima-se do gravador: - “parceria”?!) não existe né... normalmente, por exemplo o rastreador [...] “você tem que colocar e acabou” (irritado). Você não tem muito diálogo [...] na realidade, na prática não existe parceria. E o que a gente nota é que é só um lado”.

“- ...o poder deles é tão grande que...eles poderiam até fazer alguma coisa que eles não fazem...eles poderiam deixar de ter humildade, pelo poder tão forte que têm...em alguns pontos a humildade deles é até demais...

- que pontos?

- bom...com o tratamento dos funcionários, com o tratamento dos seus parceiros, dão as informações para que todo mundo cresça junto...isso é humildade. Às vezes poderiam até não fazer isso...teriam condições para desenvolver as atividades sem humildade. Tem o ditado que diz assim: “caldo de galinha e humildade faz bem para todo o mundo”.

Do ponto de vista da hierarquia, atores avaliam o campo organizacional partindo do princípio de que as relações acontecem no interior do campo a partir da organização focal. É percebida a olho nu a centralidade da Alpha no campo e no espaço social, dimensão a ser analisada em outro ponto do trabalho. A notificação de hierarquia pressupõe que as

relações entre os atores e a organização focal são mais verticais do que horizontais, com exceção de alguns casos em que as relações são mais bilaterais. As relações de poder parecem ser suavizadas então entre aqueles atores que possuem carteira de clientes diversificada, que tem os níveis nacional e internacional como referência e principalmente que possuem percentuais menores de dependência da organização focal sobre o faturamento.

A dependência de recursos também aparece como vetor para as relações de poder. Embora poucos admitam que são importantes para a Alpha a ponto de usar este argumento nas relações como forma de suavização nas negociações. Nenhum dos atores se sente dotado de poder nas relações que estabelece no campo, sequer de influência. O reconhecimento dessa condição é utilizado na compreensão de si e dos outros atores do campo organizacional, essa sensação é potencializada ainda mais quando atores não avistam possibilidade para a entrada de outras empresas maiores no espaço social.

“teria que ter outras (empresas maiores), a impressão que eu tenho é que a Alpha não deixa entrar outras empresas aqui”.

“ porque tem que dar chance pros outros (para outras empresas) também né... (risos) é o que eu sempre falo ‘tá ela ali tudo bem’ (Alpha) a gente vive no caso né mas ela...tá muito sozinha... ela é a **poderosa...**”

“não acredito que venha outra empresa para concorrer com eles, é um grupo muito forte”.

Enfatizam DiMaggio e Powell (1991) que um campo organizacional tende a apresentar maior nível de isomorfismo na medida em que é dependente de recursos de uma ou diversas organizações semelhantes, as quais dão suporte para os recursos vitais do campo. A centralização dos recursos então, pode provocar homogeneização dado o fato de as pressões serem semelhantes para a maioria das organizações. Esta afirmativa se aproxima dos conceitos da ecologia organizacional, a qual aponta que o número de formas organizacionais num grupo é determinado pela distribuição e disponibilidade de recursos no ambiente.

Scott (1991) também oferece contribuições ao estudo quando afirma que alguns campos organizacionais possuem agentes ambientais que são suficientemente poderosos para impor formas estruturais nas unidades organizacionais subordinadas. Estas imposições podem se dar via recursos de autoridade (coerção legitimada) ou mediante o poder coercitivo. A autoridade aqui é compreendida como o poder legitimado, normativamente

regulado. Ou seja, quando uma organização tem o uso de poder autorizado e suportado por ações de atores apropriados. O contrário também é previsto, muitos campos organizacionais não possuem agentes que têm poder ou autoridade para impor suas próprias definições nas formas organizacionais locais, mas algumas organizações podem estar em posições que fornecem fortes incentivos para a conformidade.

O imaginário que se criou em torno da Alpha ao longo dos tempos é um fato bastante intrigante. Além da organização ser focal e importante para os atores, estes percebem-na como uma organização que está numa dimensão diferente das demais, inatingível e inabalável, na qual qualquer um que se comparar a ela se sentirá minúsculo e impotente. A Alpha não é para a maioria, orgânica, passível de falência ou desaparecimento. Superado o sofrimento da transição, fase em que ela acumulava prejuízos, chegando praticamente à falência, atores sentem uma certa segurança de que de um jeito ou de outro ela **sempre** vai existir e superar obstáculos. A confiança na superação de problemas é o que acalenta aqueles que dependem dela, o que limita bastante as iniciativas alternativas e a possibilidade de diminuir o impacto do poder nas relações.

“ a Alpha na verdade acaba influenciando em todas né... desde a prefeitura até as empresas menores...por exemplo, o dia que sai o pagamento da Alpha mexe com o comércio inteiro...não tem como ser diferente...a cidade, no sábado após o pagamento da Alpha, o comércio trabalha no sábado a tarde...então veja a que ponto chega a necessidade... a cidade gira em torno da Alpha...mesmo tendo outras empresas de bom porte né...”

“...a organização (Alpha) deve ter as influências políticas...as correntes...que eles apoiam...com certeza ela tem um poder acima do econômico na cidade...”

“ - e como ela exerce esse poder?

- econômico, social...até político [...] vamos citar o mais de leve, o mais *light*...tem uma verba de 10 milhões para a área de meio ambiente no estado, é claro que se a Alpha for lá e der a pincelada dela né... a verba vai vir para Videira, com certeza... não tem argumentação”.

“...muitos por exemplo, que fazem faculdade...escuto...sonham em trabalhar na Alpha. Eu dou aula na faculdade [...] todo mundo ou tá lá (Alpha) e quer subir lá dentro...ou acaba vendo como mercado a Alpha [...] olha acho que às vezes é um fator limitante... né... limita até sonhos...porque ao invés de pensarem em empreender algum negócio...elas sonham em se tornar funcionários da Alpha... gente de fora (municípios vizinhos) também vêem assim... porque não vê outro caminho na cidade a não ser a Alpha...”

As afirmações acima indicam a força da organização focal sobre o campo e sobre o espaço social, nas diversas dimensões. Resta saber até que ponto estas indicações de descontentamento de pontos negativos nas relações consistem ou vão consistir num movimento para a mudança do que ora se instala no campo organizacional, para novos formatos institucionais. Acredita-se que estas observações acontecem mais no espaço privado, não no espaço público, afinal de contas “ninguém quer ser pedra no sapato da Alpha”, conforme afirmam alguns entrevistados. Esta condição é garantida mais ainda quando se percebe que a estrutura do campo organizacional denuncia níveis baixos de intensidade e densidade, alto grau de centralidade e raras atividades feitas em conjunto.

Uma das questões apontadas pelos atores entrevistados diz respeito à interferência da organização focal sobre o destino econômico da população do espaço social. Alguns afirmam que o povo de Videira é pobre, de baixa renda, considerando que o piso salarial do trabalhador da Alpha é baixo, dado o fato de ela empregar a maioria da população ativa do espaço social e se aproveitar dessa condição. Essa constatação vai ao encontro das assertivas de Burke (1997, p. 147), em seu estudo sobre identidade e redes, “o poder de uma posição não é visto como sendo apto a demandar recursos extras em uma troca, mas é o ator em uma posição menos poderosa que oferece mais recursos para o outro com a intenção de ser incluído”. Para Burke (1997), o poder não repousa somente em posições estruturais, mas também no ator que tem a habilidade de controlar recursos que outros atores desejam, o poder aqui está na natureza da interação. Portanto é necessário saber como uma posição controla os recursos bem como quais são os recursos desejados pelos outros atores da rede. “Sem desejo, não há poder” (Burke, 1997, p. 149), afirmativa que pode ser considerada como tautológica.

Entidades representativas de classe apontam dificuldades nas negociações, assume-se que cada benefício, por mínimo que seja, é conquistado a base de muito esforço.

“é difícil assim...ela tem um padrão salarial muito próprio sabe...e não existe muito mercado aqui para...ela ocupa muito...esse salário é razoável, não é nada espetacular mas também não é explorador... mas não fica só no salário, tem os benefícios...”

“Videira cresceria muito mais se tivesse mais uma ou duas, porque cabem aqui... só que é toda uma política em torno disso né... quanto menos oferta de trabalho menor também será o preço do que você vai pagar por essa mão-de-obra. Com certeza ela (Alpha) ganha...”

“você fica muito concentrado numa empresa só né... e outra coisa, ela dita salário.”

As observações feitas por atores da organização focal demonstram algumas facetas das relações com os outros atores do campo e do espaço social. O que há de objetivo é que a Alpha tem metas, zela por resultados previamente estipulados e exige de suas unidades de apoio recursos condizentes com os seus interesses. Tem-se ciência do poder existente nas relações, principalmente nas relações de compra de produtos ou serviços. Por outro lado há a intenção de se conviver em “harmonia” com a comunidade em que se está inserido, pautando-se no discurso da Responsabilidade Social. Mas estas duas arestas têm como base ações bastante racionalizadas.

“eles além de querer trabalhar com a gente (Alpha), eles dão...a prioridade deles é grande para ingressar com uma Alpha...porque ele vão saber que amanhã depois eles não estão só aqui em Videira...o grupo é grande...eles podem crescer junto, atender outras localidades...”

“...teve gente (fornecedor) que teve que sair...você não serve, não tem jeito...O cara não pode mais incomodar do que prestar né... se o cara não teve essa visão tá fora...o critério é esse né... tem que ser bom para ambos”.

“independente ela (Alpha) pode até ser, mas esse não é o objetivo dela, e se você quiser que ela seja independente, você acaba quebrando esse elo com a sociedade...dar oportunidade para outros que possam trabalhar determinada atividade melhor, por exemplo os integrados, transportadores, a empresa pode trazer isso para ela...mas imagina todo o aparato a necessidade, e será que seríamos tão competitivos como essas pessoas que gerenciam”.

Enquanto isso, atores do campo e do espaço social dividem opiniões acerca dessas relações pautados nas suas reais condições, posições e interesses. Para Chandler (1962), a proliferação do discurso é uma condição e consequência de um grande número de organizações procurando transformar suas práticas para coincidir com os padrões do planejamento estratégico em relação aos objetivos e metas de longo prazo bem como dos meios para o seu alcance.

Foucault (1980) oferece argumentos acerca do exercício do poder nas relações, afirmando que o poder não é alguma coisa que é adquirida, amarrada ou dividida, algo que algum ator contém. O poder é relacional e torna-se aparente quando é exercido. Por causa deste aspecto relacional, é que o poder não pode ser associado a uma instituição particular, mas com as práticas, técnicas e procedimentos. O poder é empregado em vários níveis e através de diversas dimensões (Townley, 1993). Então questões como “quem tem poder?”,

ou “onde, em que o poder reside?” nesta ótica precisam ser mudadas e reconhecidas com a questão “como”, quais práticas, técnicas e procedimentos dão este efeito (Townley, 1993, p. 520). Desta forma, muitos atores podem afirmar que o que se exerce no espaço social é influência, legítima, enquanto que outros atores, que estabelecem constantemente relações assimétricas com a organização focal, percebem as relações enquanto relações de poder.

“no fundo...alguns mais outros menos dependem da Alpha”.

“ela se torna um monopólio...o bom seria é que outras viessem e outras tivessem a força que ela tem...auxiliaria mais a cidade a progredir né... nunca só uma empresa...a dominação...”

“pessoas exerciam esse poder em nome...hoje eles sabem que tem que conviver com o município e que ela faz parte do município e que a sociedade faz parte da empresa né... todas as áreas da sociedade tem vínculo com a Alpha... não sinto nenhum tipo de relação de poder aparente...e se sentíssemos essa influência nos recusaríamos a participar”.

“eu percebo que ela exerce de uma maneira muito natural, tranqüila sem impor nada, inclusive ao contrário, ela nem faz questão de estar ou ser o foco principal a imagem principal [...] mas é um exercício natural, pela história...isso faz com que essa relação Alpha e comunidade seja muito natural, muito salutar...”

As relações de poder também são vislumbradas sob a perspectiva do campo organizacional, no trabalho de Bourdieu e Wacquant (1992, p. 96) que afirmam que pensar em termos de campo “é pensar relacionalmente”, compreendido enquanto interação, isto é, como intersubjetivo. A noção de campo pressupõe uma ruptura com a representação realista a qual conduz a redução do efeito do ambiente para o efeito da ação direta como atualizada durante uma interação: “a cada momento, o estado das relações de força entre os atores é o que define a estrutura do campo” (Bourdieu e Wacquant, 1992, p. 99). Cada ator tem uma espécie de capital, uma relativa força no jogo, relativa posição e uma orientação estratégica. Considerando que as forças dentro do campo podem alterar-se a partir das interações, afirma-se que o que predomina no campo é uma espécie de conformidade justificada na identificação entre os atores e suas condições, associada a uma parcela de vontade de se desvencilhar da dependência.

“sim...que a Alpha é a única para nós...então ela determina as coisas e nós cumprimos...”

“ela tem poder político, cultural...hoje o pessoal do interior trabalha com quem? Tem que vender para quem? É para a Alpha...produz o frango, o porco, o milho, o soja...tem que vender para quem? É a maior, e você sabe que vendeu recebeu...”

“a gente precisa ficar atento, até para fugir um pouco daquela dependência que toda a empresa de Videira tem de ficar dependendo única e exclusivamente da Alpha”.

“a Alpha já foi 70% do que a gente... do nosso faturamento, hoje tá 30%...você não pode depender só de uma empresa e principalmente de pessoas que trabalham dentro da empresa, então você pode de uma hora para outra...a minha preocupação sempre foi essa, não depender muito da Alpha... hoje eu consigo sobreviver sem a Alpha”.

A inércia para determinadas ações do campo “é o resultado de um sistema de poder estável no campo organizacional” (Fligstein, p. 316). Quando um sistema de poder é transformado, certamente acontecem crises, no interior do campo e das organizações. Uma vez embarcada em novo curso de ação, uma organização pode ser seguida a partir da notificação pelas outras de que determinado caminho é eficiente e pode garantir sucesso. O próximo passo consiste na gradual institucionalização desse novo processo. Conforme foi levantado, existem algumas iniciativas ainda pouco estruturadas com propósitos que não se coadunam com o modelo vigente. É difícil prever por quanto tempo os padrões questionados atualmente perdurarão ou continuarão configurando as estruturas institucionais, bem como se as novas propostas vigorarão no campo organizacional e no espaço social. Algumas estruturas institucionais cognitivas e os isomorfismos miméticos apontam para estruturações um tanto diferentes do vigente.

Há que se ressaltar a existência de relações de dependência que não implicam relações de poder; um exemplo claro disso diz respeito ao fornecimento de recursos vitais para as organizações, em especial a energia elétrica. Nenhum ator evidencia relação de poder da organização responsável por este insumo, nem mesmo as fornecedoras de recursos vitais para as organizações como água e energia, se reconhecem enquanto portadoras de poder ou capacidade de estabelecer relações de poder com os outros atores.

“dependência crucial, é a CELESC, sem energia a gente não trabalha. Não tenho gerador próprio para funcionar sem elas”.

“poderosa seria muita coisa (Celesc) ...mas que tem influência direta sobre praticamente todas as empresas...o dia-a-dia delas...o lucro final...não tem uma que consegue sobreviver sem CELESC, então isso aumenta muito a nossa responsabilidade”.

Para Palmer, Jennings e Zhou (1993), embora em muitas situações organizações de um campo organizacional se sintam coagido a adotar estruturas vigentes, existem sim organizações que podem ativamente tentar subverter estes interesses com vistas a obter mais autonomia.

A perspectiva da teoria da dependência de recursos estabelece que as organizações procuram evitar a dependência por outras organizações, mas procuram estabelecer relações de dependência sobre outras. Para Aldrich (1979), dirigentes são fortemente influenciados pela atenção a questões relacionadas à dependência interorganizacional. Visando evitar a dependência, organizações tendem a manipular o fluxo de informações sobre si próprias e suas atividades. A análise da relações interorganizacionais deve levar em conta a dominação, através de transações desiguais de recursos e os esforços de influência que manipulam informações para preservar a autonomia das ações (Knoke, 1994), ou seja, a intenção de estabelecer relações de troca pelo controle de recursos críticos para os outros, podendo então ditar as regras.

Para Pettit (1996), as sanções operam sobre os atores no sentido de se perceber quais ações seriam mais ou menos atrativas, com base na análise das recompensas e penalidades nelas embutidas. Outro instrumento apontado pelo autor versa sobre o que se denomina de “filtro”, o que afeta mais as oportunidades do que os incentivos, ou seja processo em que se determinam quais atores usufruirão de benefícios como o poder.

As relações de poder conforme foi visto sustentam e são sustentadas pelas estruturas institucionais. Também são em parte responsáveis por processos de isomorfismo dentro do campo organizacional. Conferem a atores que estão em relação de vantagem nas relações com os outros atores, a possibilidade de se determinar quais são os padrões aceitáveis socialmente, favorecendo a manutenção de um *modus operandi* interessante para si e que ao mesmo tempo a garanta a continuidade das posições e daquilo que é favorável.

Embora as relações de poder estejam marcadas por uma certa aceitação dos atores dependentes, podem ser desencadeadas relações de cooperação entre os atores que se identificam em termos de posição, de condição dentro do campo, no sentido de tentar suavizar o impacto das relações de poder. É a partir do reconhecimento de si e do outro que os atores iniciam as tentativas de cooperação, tanto em situações de relações de poder, quanto no ambiente de competição.

4.7. COOPERAÇÃO

Para Maillet (1996, p. 75) as “redes são instaladas por atores que, individualmente, não têm os recursos necessários. Esta cooperação, geralmente de longo prazo, acrescenta criatividade e diminui os riscos e custos de um processo de inovação [...] os atores sabem o que é esperado da cooperação e retêm controle sobre os serviços retribuídos pelos parceiros”. São relações que facilitam o mútuo aprendizado, colaboração e troca de informações, o que promove confiança e respeito mútuo entre os participantes.

Por outro lado, Espina (1996) aponta que se, relacionamentos confiáveis não acontecerem dentro de um sistema produtivo local, aumenta-se o risco do comportamento oportunista, que explora as imperfeições dos contratos e variações nas circunstâncias através do tempo, o que neutraliza vantagens para a maioria dos atores da rede. Desta forma, as relações confiantes são mais prováveis de acontecer no campo organizacional quando as trocas sociais são freqüentes e baseadas na proximidade, convivência e apreciação de valores coletivos comuns, muito mais que puramente econômicos. São relações que se concretizam muito mais informalmente do que formalmente.

A cooperação oferece benefícios tendo em vista que as partes podem reforçar o aprendizado e solidez, combinando operações semelhantes para obter vantagens econômicas com ganhos de escala, administrar operações geograficamente dispersas, bem como manejar crises mais efetivamente.

Os trabalhos de Park e Ungson (2001, p. 40) apontam que o estudo de cooperação e competição tendem a ser multifacetados e multidisciplinares, incluindo disciplinas de economia, ciências políticas, sociologia, ciências organizacionais, estratégia entre tantos outros. Estes estudos sugerem que a cooperação e competição entre organizações são embebidas em condições sociais ou contextos que estruturam as “regras de conduta” para comportamentos de cooperação e competição. São estas condições que influenciam como estes comportamentos são definidos, escolhidos e implementados. É essencial que os integrantes conheçam as obrigações formais e informais para sustentar uma relação de cooperação, como consequência a probabilidade dessa relação falhar aumenta na medida em que se estabelecem negociações unilaterais, ou ainda, que interesses individuais se sobrepõem aos interesses coletivos. Essas assertivas contribuem à compreensão do fato de as organizações do campo organizacional admitirem realizarem pouco ou nenhuma atividade conjunta. Ou seja, a unilateralidade institui relações de poder entre os atores com

a organização focal, associado a carência de ações cooperativas dotadas de raciocínio estratégico.

Algumas relações de cooperação no campo surgem do acordo entre partes quanto ao repasse recíproco de informações, de conhecimento que cada integrante tem a oferecer. Essas relações tendem a se enfraquecer na medida em que passa a acontecer assimetria de dependência entre as organizações participantes.

De acordo com Park e Ungson (2001), a proximidade cultural também constitui-se como fundamental no processos de cooperação. A semelhança de valores entre os integrantes pode reduzir mal-entendidos que dificultam as relações do grupo. Aponta-se também que alianças estratégicas auxiliam as organizações a “ganhar poder e acesso aos mercados, legitimidade institucional, e novas competências, bem como explorar competências específicas, além de reduzir incertezas ambientais” (Park e Ungson, 2001, p. 51). Embora exista a proximidade cultural entre os atores, poucos despertaram para ações concretas com o objetivo de obter acesso aos mercados ou obter legitimidade. Alguns apontam para a necessidade de se trocarem idéias com fins de reduzir incerteza, ou melhorar o desempenho organizacional, porém não agem.

Smith, Carroll e Ashford (1995) afirmam que no mínimo dois tipos de relações cooperativas podem ocorrer, a formal e a informal. A cooperação informal envolve arranjos adaptáveis dentro de mecanismos que envolvem questões culturais informais, bem como sistemas de influência de atores. São reconhecidos nesta relação benefícios recíprocos; a cooperação é voluntária e orgânica.

Quanto à cooperação formal, é caracterizada por obrigações contratuais e estruturas formais de controle. Nesta relação existem regras que funcionam como um controle social alternativo. Para Smith, Carroll e Ashford (1995), as variações entre a cooperação formal e informal podem variar de acordo com a forma como os atores estão conectados, horizontal ou verticalmente, sendo a primeira forma mais fácil de identificar a interdependência. “A crença que de os outros atores irão lealmente aplicar esforços para atingir metas do grupo pode resultar em cooperação informal, ao passo que a crença de que uma hierarquia formal irá recompensar o comportamento cooperativo pode produzir uma cooperação formal” (Smith, Carroll e Ashford, 1995, p. 11). É apontada a necessidade de coordenação nas relações de cooperação, onde sejam definidos harmoniosamente limites e atribuições de cada ator da rede. No campo organizacional, a cooperação informal é instigada por mecanismos voluntários e involuntários, principalmente no que tange às ações tidas como

sociais, ou beneficentes. A cooperação formal acontece preponderantemente entre a organização focal e as demais, quando contratos são firmados. O que florescia a unilateralidade dos contratos é o conhecido discurso em torno da parceria.

Em muitos casos a cooperação pode surgir a partir de períodos de desordem, conflito e ambigüidade para o desenvolvimento de uma comunidade moral caracterizada pela amizade e confiança, em que estes laços se estreitariam cada vez mais (Smith, Carroll e Ashford, 1995). Os autores sugerem algumas variáveis importantes que são antecedentes das relações cooperativas. A confiança parece fundamental, na qual atores acreditam que essa relação é necessária e vale a pena. Outro fator determinante é a semelhança de valores compartilhados entre os atores e a reconhecida posição e legitimidade dos participantes, bem como a percepção de que os procedimentos são justos. Um exemplo disso é o fato de atores do campo procurarem participar de eventos promovidos pela organização focal. Atores também, principalmente no início das relações de cooperação, realizam *feedbacks* sobre os resultados obtidos através da cooperação para avaliar a decisão sobre continuar cooperando e a utilidade dessa ação. Resta saber que fatores institucionais e ambientais prolongam ou levam a ruptura das relações cooperativas.

Uma relação de cooperação no campo organizacional não continua, se os benefícios não forem iguais ou excederem os custos dessa relação, sendo os benefícios geralmente definidos em termos de desempenho e satisfação. Na teoria das trocas, a cooperação também é vista como um meio para maximização econômica, ou seja, existe a cooperação quando os benefícios são maiores do que os custos. Outros autores afirmam que o foco para a cooperação está associado ao desenvolvimento natural de afinidades.

Atores do campo organizacional podem aprender a partir de processos de cooperação. De acordo com Morgan (1996), os processos de aprendizagem pela interação parecem ser idealmente os mais apropriados para as incertezas. A aprendizagem é predominantemente um processo interativo e socialmente embebido, não podendo ser compreendido sem considerar seu contexto cultural e institucional. São considerados neste contexto atores, governo, entidades financeiras, instituições de educação e treinamento, agências de tecnologia, associações entre outros. Outros fatores, considerados intangíveis, também são importantes nesse processo, como o capital social, as normas, costumes e convenções que regulam o caminho em que as organizações se reportam entre si e com outras instituições em seu ambiente (Morgan, 1996).

Um dos grandes dilemas do campo organizacional reside no equilíbrio entre os padrões estabelecidos e a necessidade de as organizações serem criativas. Numa relação entre uma cadeia de suprimentos, os integrantes podem ser beneficiados quando estabelecem processos de aprendizado, desenvolvendo soluções em conjunto, melhorando quesitos como preço, qualidade dos produtos, entregas, desenho e engenharia entre outros.

A proximidade geográfica pode facilitar as organizações no processo de aprendizagem, quando normas de confiança e reciprocidade estabelecidas por mecanismos informais que auxiliam na regulação das relações interorganizacionais dentro de uma rede. Uma organização focal, estando próxima de outras das quais detém alguma forma de controle, pode, via mecanismos de autoridade, criar um processo de aprendizado entre as outras menores que facilitem e agilizem o processo de ajuste das regras quanto a produtos, serviços entre outros, bem como disseminando convenções úteis aos seus interesses. A delegação de certas tarefas pode ser também uma das vantagens para as organizações maiores, no sentido de as menores servirem de suporte para a credibilidade e obtenção de conquistas locais políticas.

Diante do exposto, pode-se afirmar que, no campo organizacional, em estudo, cooperar não parece ser o predicado mais utilizado entre os atores, pelo menos no seu sentido mais dinâmico e duradouro. As relações de cooperação, conforme foi levantado auxiliariam nas incertezas ambientais, na competição, no aprendizado entre outras vantagens. A maioria dos atores do campo, quando questionados sobre as relações de cooperação estabelecidas com outras organizações do campo ou do espaço social, respondem catedraticamente que é impossível cooperar com concorrentes, são “duas cobras no mesmo ninho”, “nem pensar”, chega a soar ridículo para alguns atores.

Essa postura demonstra com clareza que as relações com atores que competem pelos mesmos recursos são marcadas pela competição conflituosa. Estratégias elaboradas de cooperação não são vislumbradas entre os atores que competem entre si. As poucas tentativas apresentadas em termos de cooperação entre atores da mesma atividade são bastante pontuais, ou seja, para se resolverem questões extremas, que exigem de fato a união de esforços.

“Nós somos bem objetivos nesse sentido né... com concorrentes só em condição extrema né... não há lógica se aliar com o concorrente”.

“na realidade você... hoje o transportador ele vive sozinho... ele não é muito de se juntar... pelo menos aqui em Videira... ele faz com os outros o que é necessário...”

“não... a nossa não tem nada de cooperação com outra organização...”

“a minha empresa ela tá credenciada na importação...e daí eu faço parceria como outras empresas para reduzir custos...compro...e outras também me oferecem a oportunidade de trabalhar junto...comprar as coisas principais juntos...pneus, lubrificante, fita de freio, rolamentos...”

Quando se fala em cooperação, a maioria dos atores se refere a ações comunitárias desenvolvidas no espaço social. Atores procuram se filiar a atividades filantrópicas, participar de eventos beneficentes, fazer donativos, fazer parcerias com entidades sociais, patrocinar eventos do espaço social. Atores procuram justificar-se no sentido de afirma, que procuram manter um elo com a comunidade na medida do possível. Essas iniciativas denunciam a vontade de passar uma imagem agradável e servidora à comunidade.

Algumas entidades filantrópicas aglutinam estes esforços mediante a associação dos atores, que participam ativamente no espaço social. Estas atividades promovem também um certo contato entre os atores do campo organizacional e do espaço social; em muitos casos esse é o único meio de interação entre atores. É percebida certa cobrança entre os atores no sentido de apontar “quem está fazendo o que e quem poderia fazer e não está fazendo”. Da organização focal por exemplo, é cobrada por parte dos atores a participação na comunidade, e ela cumpre com esse papel a contento, conforme declarações.

Mas o papel da organização focal nestas atividades ditas sociais, vai além de simplesmente contribuir. É esperado que ela tome as iniciativas e puxe o restante dos atores, incentive, promova, organize, patrocine entre outros predicados que envolvem maciça responsabilidade. Ela assume a condição de principal catalisadora das movimentações sociais do espaço social, embora entrevistas tenham apontado tentativas de delegar estas responsabilidades para outros atores, principalmente para aquelas organizações compreendidas como melhor estruturadas e organizadas do campo. Todas estas ações embora componham o discurso da responsabilidade social, representam um fardo cada vez mais pesado para a organização focal. Consiste sim, num trabalho que aproxima a comunidade da organização, porém os custos envolvidos nesta empreitada parecem não ser justificados na mesma proporção dos benefícios. O “cansaço de se carregar no lombo” tudo o que acontece no espaço social já é evidente.

“quando eles fazem alguma promoção, por exemplo esse fim de semana que tem esses negócio aí (olimpíadas) eles sempre pedem pra gente ajudar...”

“tem associações de bairro...são cooperativas que a gente manda serviços para elas executar...como na APAE... a gente ajuda...tem muita gente desempregada...”

“se ela (a organização) é requisitada, nunca foi deixado de...mas só se ela for requisitada”.

“sempre que for solicitado [...] é aquela história...se você não aparece...quem não é visto não é lembrado. Então sempre que houver a solicitação a (organização) vai apoiar”.

Pode-se afirmar que a falta de cooperação entre os atores pode ser atribuída a questões culturais bastante marcantes no campo organizacional, e porque não a própria “genética” destas organizações. A maioria delas é familiar, e o fundador praticamente “carrega” nas costas todas as decisões, desenvolve as atividades a seu modo e principalmente, não se envolvendo ou se envolvendo pouco com instituições como a universidade e com outros atores. A centralização das decisões então é um ponto marcante nas organizações do campo o que tem dificultado a proliferação de ações mais voltadas às relações externas de um modo geral, consideradas por muitos atores como perda de tempo.

Porém, apesar desse cenário pouco cooperativo, atores já estão manifestando a necessidade de uma certa “união” no campo. Isso foi constatado a partir do reconhecimento de que a maioria trabalha isoladamente, perdendo assim força e vantagem diante das incertezas, das dificuldades estruturais, das questões políticas do espaço social e das relações de força com a organização focal, ou seja há um despertar para a necessidade de se agir mais em coletividade.

“elas (organizações do campo) poderiam trabalhar mais juntas [...] a gente vê que existe muita distância entre elas...cada um por si e salve-se quem puder né... não tem muita cooperação”.

“toda a empresa que procura ampliar seus mercados e desenvolver...sempre elas precisam do apoio de outra para troca de informações e outras coisas, nesse sentido de agilizar o andamento das coisas. Se elas tão no mesmo ramo elas não se relacionam muito... para não perderem mercado, cederem informações importantes”.

“elas (organizações do campo) agem isoladamente...seria mais interessante se elas se relacionassem mais”.

“- elas poderiam cooperar mais entre si?

- algumas atividades até que sim, mas outras não carecem disso”.

Uma entidade mais atuante e que servisse de elo entre os atores na busca de soluções para problemas de curto e longo prazo parece ser, para vários atores, a alternativa mais viável para se iniciar um processo de cooperação organizada. Alguns acreditam na viabilidade da criação de uma secretaria municipal que se encarregasse de reunir e organizar os esforços dos atores na tentativa de encontrar soluções para os problemas das organizações do campo e do espaço social, bem como a troca de informações entre estes atores. Estas considerações advêm da necessidade que os atores têm de se sentir mais fortalecidos nas relações com a organização focal, da percepção de que atuando isoladamente, nenhum ator conseguirá obter vantagens desejadas nestas relações.

O que se apresentou até então consistiu no resultado das análises feitas acerca dos dados obtidos a partir das entrevistas realizadas com os atores do campo organizacional e com outros atores do espaço social, das observações não participantes feitas no campo e no espaço social, bem como dos dados secundários. Ressalta-se o reconhecimento da dificuldade de se estabelecerem limites entre uma variável e outra, tendo em vista que estes não possuem ordem, tampouco acontecem separadamente. Tentou-se reconhecer a permeabilidade e inseparabilidade das variáveis, porém para fins analíticos tornou-se necessária uma abordagem mais categorizada, para fins de compreensão.

A seguir, serão tratados os dados extraídos a partir dos questionários distribuídos entre os 40 atores do campo organizacional. A análise é feita a partir da compreensão acerca das relações entre os atores do campo. A concretização é viabilizada pela utilização de um sistema computacional especializado para análises quantitativas de redes de relações - UCINET 6 - sistema mundialmente reconhecido como capaz, eficiente e adequado para análises de redes de relações.

5. ANÁLISE DOS DADOS - PARTE II

A fase analítica que se segue está pautada nos resultados obtidos a partir do questionário fechado, o qual serviu de suporte para as investigações acerca da estruturação da rede de relações, constituída por 40 organizações, denominada de campo organizacional. As análises terão como principal suporte a metodologia de análise de redes, utilizando-se como instrumento de operacionalização o *software* UCINET 6, especializado para análise de rede. O referido *software* foi estruturado por Borgatti, Everett e Freeman (2002) e adquirido por meio da *Analytic Technologies*. Desta forma, todas as variáveis relacionadas a estrutura da rede de relações do campo organizacional, serão analisadas por métodos quantitativos, particularmente por equações derivadas das matrizes que planificaram os resultados da aplicação do questionário fechado. Análises estatísticas também constituíram base para as inferências, enquanto complemento para as definições acerca da estruturação do campo organizacional.

5.1. ESTRUTURA DAS RELAÇÕES DO CAMPO ORGANIZACIONAL

Constituir um elo entre a noção de redes relações interorganizacionais e o conceito de campo organizacional implica o reconhecimento de que as relações que acontecem entre as organizações transcendem a simples troca de recursos, ou seja, os conteúdos destas interações são mais que recursos físicos, consistem em convivência entre atores dentro de um conjunto de instituições, o que requer dos atores a busca pela obtenção de legitimidade das ações organizacionais via mecanismos de isomorfismo ou tentativas de institucionalização gradual de novos padrões de ação. Pode-se afirmar que é esta a suposta fronteira entre os conceitos acerca de uma rede interorganizational organizacional e um campo organizacional, em que o estudo das relações interorganizacionais pode contribuir na compreensão dos processos de institucionalização de padrões estruturais e de ação.

Para Mann (1997, p. 30), “as sociedades não são unidades que podem ser comparadas através do tempo e espaço. Elas existem em conjuntos particulares de interação regional que são unicamente niveladas em algumas de suas características centrais”. Uma das formas de estruturação consiste no que Wasserman e Faust (1999) denominam de *ego-centered* ou *local network*, o qual consiste numa construção de rede contendo um ator focal, denominado de *ego*, com o qual outros atores denominados de *alters* estabelecem relações. O campo organizacional em estudo se enquadra então a esta

forma de estruturação, tendo em vista que todos os atores do mesmo podem teoricamente estabelecer relações com os atores relevantes, um dos pré-requisitos para a existência de uma rede social.

As relações entre as organizações, para Sobrero (1998), implicam no mínimo, da divisão de atividades entre as partes. Esta divisão precisa de coordenação e reintegração. A distribuição e direitos entre os participantes é determinante central de como a coordenação pode ocorrer. Conforme foi exposto, o referido campo organizacional assume características peculiares que constituem um arranjo em torno de uma atividade local e regional, a agroindústria. A coordenação destas atividades parece ser orquestrada, tendo como maestro a organização focal, que absorve a maioria dos esforços de produção e serviços do referido espaço social, ou seja, cada interação entre as organizações do campo representa uma intenção de estabilizar as transações das organizações por meio de alguma ligação interorganizacional, bem como utilizar estes vínculos para ter acesso a recursos, estabilizar resultados e desviar do controle ambiental (Pfeffer, 1982).

Diante do exposto cabe então definir alguns fatores que constituem o que se denomina no estudo, de estruturação da rede ou do campo organizacional: **tamanho e densidade da rede, razões do relacionamento, base predominante das relações, intensidade e importância das interconexões, as atividades realizadas em conjunto, grau de centralidade da rede.** Esses fatores que oferecem parâmetros para a verificação de como está estruturado o campo organizacional, serão apresentados e explanados a partir de recursos de avaliação quantitativa, tendo como principal ferramenta o UCINET 6, software desenvolvido para a análise de redes sociais, por Borgatti, Everett e Freeman (2002), considerado como um dos melhores programas para análise de redes, por autores como Wasserman e Faust (1999), Degenne e Forsé (1999) e Scott (2000). Há que se considerar juntamente com o tamanho da rede organizacional a complexidade deste no que concerne à diversidade dos atores (Dubois e Hakansson, 1999).

5.1.1. Tamanho da Rede

É necessário alertar que as organizações do referido campo se constituem em uma porção significativa de uma cadeia de relações que se expande por todo o espaço social, ou seja o seu tamanho não abrange a totalidade das relações presentes neste espaço social. A matriz abaixo expõe como estão configuradas as relações entre os atores, tendo em vista

que o tamanho da rede consiste no número de vínculos diretos ou o número de linhas que são incidentes entre as unidades individuais da rede (Knoke e Laumann, 1982; Wasserman e Faust, 1999). A questão utilizada para determinar os **nós** (*nodes*) da rede, e respondida para os 40 atores é: **Apontar a partir da lista (40 atores) quais são as organizações com as quais a sua organização se relaciona.**

No Anexo 5 estão dispostos os gráficos das relações do campo organizacional em estudo. No Gráfico de Relações 1 e na Matriz 1 está disposta a estruturação das relações totais do campo organizacional. Conveciona-se utilizar siglas para a identificação dos atores dentro da rede de relações do campo organizacional. No Anexo 3 estão configuradas as representações de cada ator, as quais são utilizadas para todas os demais quadros, tabelas, matrizes e gráficos.

Matriz 1: Relações entre as organizações do campo organizacional

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4								
1 AB	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0					
2 AP	0	0	1	1	0	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	1	0	1	1	1	0	0	1	1	0	0	0					
3 BB	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	0	0	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	0	0					
4 CE	0	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	0	1	0	1	1	1	0	0	1	1	1	0	1	1	0	0	0	1	1	1	0	1	1	0					
5 CR	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0				
6 CA	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	1	1	1	0	0	1	0	1	0	0	0	1	1	1	1	0	1	0	0				
7 CL	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1				
8 CS	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	0	0	1	1	0	0	1	1	1	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0			
9 CF	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	0	1		
10 FG	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	1	0	0			
11 HM	0	1	1	0	1	1	1	0	1	1	0	0	1	1	0	0	0	1	1	1	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	1	
12 HL	0	0	1	0	1	1	1	0	1	0	0	0	1	0	1	1	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	1	0			
13 HV	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	1	1	0	1	1	1	0	1	0	1		
14 LC	0	1	1	1	0	0	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0			
15 LS	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
16 MA	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	1		
17 OA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	
18 OR	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	
19 AL	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
20 PR	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
21 RV	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	0	1	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	0	1	0	
22 RT	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0		
23 RR	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
24 SR	0	1	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
25 SE	0	1	1	1	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	
26 ST	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
27 SI	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	1	1	0	1	0	0	1	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1
28 TO	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
29 TU	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
30 TA	0	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
31 TR	0	1	0	1	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	1	1	0	1	0	1	0	0	0	
32 TF	0	1	1	0	1	1	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
33 TC	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
34 UN	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
35 VT	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	0	0	1	1	0	0	1	1	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
36 VG	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0	1	1	1	0
37 VP	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
38 VD	0	1	1	1	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
39 WL	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	1	0	0	1	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
40 ZH	0	0	1	1	1	1	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	

Fonte: Dados Primários

O tamanho da rede então é mensurado a partir do conceito da nomenclatura *degree*, o qual aponta o número de relações diretas entre os atores, bem como compõe um dos elementos para o cálculo da centralidade dos atores, abordados por Freeman (1979; 2002).

A segunda coluna indica o grau de centralidade dividido pelo seu valor máximo possível, expresso em percentagem.

Tabela 2- Tamanho da Rede

	1	2	3
	<i>Degree</i>	<i>NrmDegree</i>	<i>Share</i>
	-----	-----	-----
7 CL	39.000	100.000	0.041
19 AL	39.000	100.000	0.041
20 PR	38.000	97.436	0.040
6 CA	35.000	89.744	0.036
34 UN	33.000	84.615	0.034
36 VG	32.000	82.051	0.033
3 BB	32.000	82.051	0.033
22 RT	32.000	82.051	0.033
37 VP	31.000	79.487	0.032
13 HV	30.000	76.923	0.031
2 AP	30.000	76.923	0.031
35 VT	30.000	76.923	0.031
4 CE	30.000	76.923	0.031
10 FG	29.000	74.359	0.030
21 RV	28.000	71.795	0.029
9 CF	28.000	71.795	0.029
11 HM	27.000	69.231	0.028
5 CR	26.000	66.667	0.027
16 MA	26.000	66.667	0.027
27 SI	25.000	64.103	0.026
18 OR	24.000	61.538	0.025
25 SE	24.000	61.538	0.025
39 WL	23.000	58.974	0.024
12 HL	23.000	58.974	0.024
8 CS	21.000	53.846	0.022
14 LC	21.000	53.846	0.022
31 TR	20.000	51.282	0.021
15 LS	20.000	51.282	0.021
32 TF	19.000	48.718	0.020
1 AB	17.000	43.590	0.018
26 ST	17.000	43.590	0.018
38 VD	16.000	41.026	0.017
33 TC	15.000	38.462	0.016
40 ZH	14.000	35.897	0.015
28 TO	13.000	33.333	0.014
24 SR	12.000	30.769	0.013
30 TA	12.000	30.769	0.013
17 OA	11.000	28.205	0.011
29 TU	11.000	28.205	0.011
23 RR	7.000	17.949	0.007

Fonte: Dados Primários

	1	2	3
	<i>Degree</i>	<i>NrmDegree</i>	<i>Share</i>
	-----	-----	-----
<i>Mean</i>	24.000	61.538	0.000
<i>Minimum</i>	7.000	17.949	0.000
<i>Maximum</i>	39.000	100.000	0.000

Os cálculos apresentados na Tabela 2 apontam então, a organização focal e a empresa distribuidora de energia elétrica como as que possuem o máximo possível de contatos diretos com o restante dos atores, seguidas pela prefeitura do município, saneamento, universidade local, a quinta colocação no *ranking* está representada por uma organização do ramo de reproduções gráficas, por uma instituição financeira e por uma organização do ramo de transportes de cargas e encomendas.

É importante destacar que a natureza de cada atividade pode implicar a evidência de mais contatos que se dão de forma obrigatória, diretamente relacionadas às necessidades de recursos básicos, como a energia elétrica, saneamento. No caso da prefeitura, as relações também são obrigatórias quando atores se referem às relações de natureza legal, mais especificamente fiscal. O caso das organizações atreladas ao serviço gráfico e ao transporte de encomendas consiste num dos exemplos de organizações únicas dentro dos seus setores no campo e no espaço social. A seqüência a partir da quinta posição até o grau 21, é composta na sua maioria por organizações que prestam serviços à organização focal de forma intensa, se expandindo para outros atores do campo organizacional. A partir do grau 20, estão concentradas as organizações que possuem atividades atreladas à organização focal de forma crucial ou exclusiva, à exceção de três, uma do ramo de transporte aéreo, outra de vendas de insumos agrícolas, atividade de natureza pouco associada aos demais atores do campo organizacional, a outra organização produz embalagens plásticas, que curiosamente é alvo das atenções dos demais atores do campo organizacional dado ao seu sucesso, traduzido pelo rápido crescimento. Reconhece-se que estas medidas, apesar de apontarem o percentual de relações diretas entre os atores, não evidenciam claramente a intensidade das relações da rede na sua totalidade.

5.1.2. Densidade da Rede

A densidade das relações do campo organizacional é medida a partir do cálculo da proporção das linhas incidentes ou possíveis com os nós de um gráfico (Granovetter, 1976; Wasserman e Faust, 1999; Degenne e Forsé, 1999; Scott, 2000). Implica a proporção do número relações contatadas na rede para o máximo de relações possíveis dentro de um gráfico completo. Há que se levar em consideração para o perigo do cálculo da densidade

para redes com muitos atores (Scott, 2000). Com a intenção de diminuir os riscos, serão calculadas as densidades de todos os subgrupos do campo organizacional.

Densidade das relações

$$\begin{array}{r} \text{Density / average value within blocks} \\ \hline 1 \quad 0.4962 \end{array}$$

$$\begin{array}{r} \text{Standard Deviations within blocks} \\ \hline 1 \quad 0.5000 \end{array}$$

Conforme foi exposto, a densidade geral do campo organizacional em estudo apresenta um percentual que indica que metade das relações possíveis dentro do campo são concretizadas. Há que se salientar que esta medida geral carece de um detalhamento que vislumbre a divisão do campo em grupos que seguem uma seqüência associada à sua importância e centralidade no campo. Esse tipo de representação, aponta então as organizações que fazem parte dos grupos do centro e da periferia.

Convencionou-se então utilizar a matriz resultante da questão: **Como você qualifica a importância do relacionamento da sua organização com as que compõe a lista (com as quais a organização está relacionada)?**

Matriz 2 - Importância do Relacionamento

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0					
1	AB	0	0	3	2	4	4	4	0	0	0	0	0	3	3	2	4	0	0	5	2	4	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0			
2	AP	0	0	3	3	4	4	4	0	0	3	3	0	0	0	0	0	0	2	4	0	4	0	0	0	0	0	3	0	2	0	2	0	4	0	0	3	0	0	0	0	0				
3	BB	3	3	0	3	4	5	5	3	4	3	3	3	3	3	4	4	0	0	5	5	4	3	0	0	4	0	4	0	3	0	3	0	4	4	3	4	3	0	0	0					
4	CE	0	3	3	0	3	3	3	0	3	3	0	3	3	0	3	0	2	3	3	2	0	0	3	3	0	3	0	3	0	0	0	0	0	0	0	3	3	0	3	3	0				
5	CR	0	2	3	0	0	0	0	0	3	2	0	0	0	0	1	3	0	0	4	3	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0				
6	CA	1	3	3	3	2	0	2	1	2	2	2	2	3	2	4	1	1	1	3	5	3	2	1	1	2	2	2	1	1	1	2	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3				
7	CL	3	3	4	4	3	4	0	4	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3			
8	CS	2	2	3	3	2	3	3	0	3	3	2	2	3	3	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2			
9	CF	2	1	4	2	3	3	3	3	0	3	2	1	3	2	0	3	0	2	4	3	3	2	0	0	3	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	2	3	4	3	0	2	
10	FG	0	4	3	4	3	3	4	5	0	4	2	3	5	2	3	0	2	5	5	4	2	0	2	0	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	5	4	4	0	2	0	0		
11	HM	0	3	5	3	0	3	3	0	0	3	0	0	3	4	0	0	0	3	4	4	3	0	0	0	3	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	3	0	0	3	4	0		
12	HL	0	0	3	3	2	3	3	0	3	0	0	2	0	3	3	0	3	4	3	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0	3	3	0	3	0	0			
13	HV	3	3	3	2	3	3	0	3	0	2	3	0	2	3	3	2	4	2	3	2	0	0	3	2	0	0	3	2	3	0	0	0	0	2	3	0	2	3	2	0	3	0	3		
14	LC	0	3	3	3	0	3	3	2	0	2	4	0	2	0	0	0	0	0	4	4	0	3	0	0	2	0	2	0	0	0	0	0	0	0	2	0	2	4	0	0	0	0			
15	LS	0	0	3	3	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0	0	0	0	4	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0			
16	MA	3	1	4	3	3	5	5	0	3	2	2	2	0	0	0	0	0	5	2	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	3	0	0	3	2	2	0	1	0	
17	OA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	4	4	0	4	0	0	5	5	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0	0	4	0	0	0	0	0	0		
18	OR	0	2	3	3	2	3	3	0	0	3	1	1	0	0	1	0	0	3	3	1	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	3	0	2	1	0	2	1		
19	AL	3	3	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
20	PR	3	4	4	4	1	4	4	1	3	2	2	3	3	2	4	3	4	3	4	0	4	3	0	2	3	2	3	4	3	3	3	3	3	4	3	0	3	3	3	3	3	3	3	3	
21	RV	4	4	3	3	0	4	5	4	4	4	4	3	3	0	3	4	0	3	4	4	0	4	0	4	4	4	0	0	0	0	0	0	0	4	3	4	0	4	0	4	0	4	0	0	
22	RT	3	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	0	3	5	4	3	0	0	0	3	3	0	0	3	3	0	0	0	0	0	0	4	3	4	5	4	3	0	0	0		
23	RR	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
24	SR	0	3	0	3	0	3	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0	3	0	0	3	3	0	3	3	0	0	
25	SE	0	3	4	4	0	5	5	0	5	0	0	0	0	0	0	4	0	0	5	4	4	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	4	3	0	0	0	4	3	5	0	0	0
26	ST	0	0	0	4	4	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	5	0	3	5	3	4	3	0	0	0	4	0	0	0	0	0	0	4	0	0	0	0	4	0	0	0	0	0	0	
27	SI	0	3	0	4	0	0	0	4	3	0	3	3	0	3	3	0	0	4	5	3	0	3	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0	3	4	0	3	0	0	0	0		
28	TO	0	0	0	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	4	0	0	0	4	4	0	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0	4	0	0	0	0	0	0	
29	TU	0	3	3	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
30	TA	0	3	2	0	0	5	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	5	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
31	TR	0	3	0	1	2	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	4	3	3	0	0	1	0	1	0	1	0	2	1	0	1	0	1	1	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0
32	TF	0	3	4	0	3	3	3	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	4	3	3	0	0	0	0	0	0	3	3	0	0	0	0	3	3	0	0	3	3	2	2	0	0	0	0	
33	TC	0	3	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	
34	UN	0	3	4	0	3	3	0	3	3	3	3	3	3	3	3	0	3	3	0	3	3	0	0	3	3	3	3	0	0	0	0	0	0	3	3	3	0	0	3	0	3	3	0	3	0
35	VT	4	4	4	5	0	4	4	0	4	4	4	4	4	0	4	0	0	4	4	4	0	4	4	4	4	4	4	0	4	0	0	4	4	0	4	4	0	4	4	0	4	4	0	4	4
36	VG	0	0	3	3	3	0	3	3	3	3	3	3	3	0	3	0	0	3	3	3	0	3	3	3	3	3	3	0	0	3	0	0	3	0	0	3	0	0	3	3	0	3	3	0	0
37	VP	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	4	0	3	3	5	3	3	0	3	0	3	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	3	3	0	0	0	0	0
38	VD	2	3	4	0	2	2	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	2	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	3	3	0	3	0	3	0	0	0	
39	WL	0	0	0	0	3	3	3	0	3	0	2	2	0	0	2	0	0	5	3	0	4	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0	0	3	2	0	0	0	0	0	0	
40	ZH	0	0	3	3	3	2	2	3	0	0	3	4	0	0	3	0	0	5	3	3	3	3	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Fonte: Dados Primários

A partir da Matriz 2, pode-se extrair inferências com relação ao *core/periphery* calculado a partir do UCINET, ou seja, determinar quais organizações compõem o núcleo da rede ou do campo organizacional e quais se situam na periferia. São considerados para efeito de cálculo, os valores atribuídos pelos atores a cada organização com a qual se tem relacionamento dentro de uma escala ordinal positiva, ou seja, quanto maior o número, maior será a importância dos relacionamentos: 1 = sem importância; 2 = pouco importante; 3 = importante; 4 = muito importante e 5 = crucial.

Matriz 3 - Centro/ Periferia

Core/Periphery Class Memberships:

1: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 13 14 16 19 20 21 22 34 35 36 37
 2: 12 15 17 18 23 24 25 26 27 28 29 30 31 32 33 38 39 40

Blocked Adjacency Matrix

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	1	2	1	1	3	1	3	2	1	3	2	3	2	1	2	1	2	2	2	3	3	3	3	2	1	2	1	3	3	4	
1 AB				3	2	4	4	4							4	3	3		4	3	2	5	4														2				
2 AP				3	3	3	4	4			3	3										4	4	3		2	3	2	2	4											
3 BB	3	3		3	4	5	5	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	5	5	4	4	3			4	3	4	3	3								3				
4 CE		3	3		3	3	3			3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3			2	3		3									3	3				
5 CR		2	3						3	2							3	3	3	4																	1				
6 CA	1	3	3	3	2		2	1	2	2	2	2	3	2	3	1	2	5	3	3	3	2			1	1	2	2	1	1	1	1	2	2	1	4	2	1	3	3	3
7 CL	3	3	4	4	3	4		4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3		3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3		
8 CS	2	2	3	3	2	3	3		3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	2	3			3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	
9 CF	2	1	4	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	3	4	3	4	3	4	3			2	3	1	3										3	2		
10 FG	4	3	4	3	3	3	4	5		4	2	3	5	4	3		5	5	4	4				2	2								3	2	2	2		2			
11 HM		3	5	3					3			3	4				4	4	3	3	3			3	3	3											3	4			
22 RT	3	4	3	3	4	4	3	3	4	4		3	3	3	4	5	4	5	4	3	4				3	3	3									3	3	4	3		
13 HV	3	3	3	3	2	3	3		3	2	2		2		3	3	2	4	3	3	2			2	3	3	3							2	2	2	3	2	3		
14 LC		3	3	3		3	3	2		2	4	3	2			4	4	2	2					2	2																
35 VT	4	4	4	5	4	4		4	4	4	4					4	4	4	4				4	4	4	4		4		4	4	4		4	4		4	4			
16 MA	3	1	4	3	3	5	5		3	2	2	3	2		3		2	2	5	3	2				2	3												3	1		
37 VP	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3		5	5	3	3					3	3	3										4	3			
20 PR	3	4	4	4	1	4	1	3	2	3	3	2		3	3		4	3	4	3	4			3	3	3	4	3	3	3	4	2	4	2	4	3	3	3			
19 AL	3	3	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3			3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3		
34 UN	3	4	4	3	3	3			3	3	3	3	3	4	3		4	3	3	3				3	3	3	3											3	3		
21 RV	4	4	3	3		4	5	4	4	4	4	4	3		3	4	4	4	4	4	3			3	4	3	4											3	4		
36 VG		3	3	3		3	3	3	3	3		3		3	3	3	3	3	3	3				3	3	3													3	3	
23 RR																	4																								
18 OR		2	3	3	2	3	3				3	1	1		2	1	3	3	3	3																					
25 SE		3	4	4		5	5		5						3		5	4	5	4	4																			2	1
12 HL			3	3	2	3	3		3			3	2		3	3	3	4	4	3	3			3															3	3	
27 SI		3	4					4	3			3			3	4	5	4	4	3	3			3																3	
28 TO					4						4	4					4	4	4	4																					
29 TU		3	3														3	4																							
30 TA		3	2			5	5										5	4	4																						
31 TR		3		1	2	1	1		1	1	1	3				1	3	4		3	1																				
32 TF		3	4		3	3	3				3			3		2	3	4	3	3	2																				
33 TC		3	2														4	4	3																						
24 SR		3		3		3	3										3	5	4	3																				3	3
15 LS			3	3			4										4	4																							
26 ST			4	4							3	3		5		3	5	4	4																						
17 OA											3	4	4		4	4	5	5	4																						
38 VD	2	3	4		2	2		2			3				3		2	5	2	3																				3	
39 WL				3	3	3		3			4	2			2	3	3	5	4																					2	
40 ZH			3	3	3	2	2	3			3	3		4		3	5	3						3																3	

Fonte: Dados Primários

Matriz de densidade

	1	2
1	2.697	1.396
2	1.386	0.402

Na Matriz 3, o campo organizacional está dividido em dois grupos (centro e a periferia), oferecendo como resultado uma matriz de intensidade para as relações entre estes grupos. Nota-se que as relações entre os atores que pertencem ao grupo do centro são consideravelmente densas, derivando num gráfico praticamente completo. Quanto às relações do centro com a periferia (1,2) e da periferia com o centro (2,1), apresentam densidade semelhante, o que parece lógico, quando é verificado certo grau de reciprocidade entre os atores do centro com a periferia, o que não é constatado nas relações entre os atores periferia (2,2). Salienta-se que esta divisão demarca claramente os atores

que do campo organizacional que possuem atividades não apenas voltadas para a organização focal, mas têm um certo grau de abrangência dos seus produtos ou serviços dentro do campo, bem como esclarece que o grupo que se situa na periferia é formado basicamente por atores que concentram as suas atividades em torno da organização focal, se relacionando apenas com as organizações mais essenciais e obrigatórias ao funcionamento de suas atividades. A seguir, na Matriz 4 estão configuradas as relações entre os atores do centro, e na Matriz 5, entre os atores da periferia:

Matriz 4 - Relações entre os atores do centro

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	1	3	4	6	9	0	1	2	2	2	3	3	3	3
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	3	3	3	3	3
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	3	3	3	3	3
	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1	AB	0	0	3	2	4	4	4	0	0	0	0	3	3	4	5	2	4	4	0	0	0	0	3	3
2	AP	0	0	3	3	3	4	4	0	0	3	3	0	0	0	4	0	4	0	0	0	0	3	0	0
3	BB	3	3	0	3	4	5	5	3	4	3	3	3	3	4	5	5	4	3	4	4	3	4	3	4
4	CE	0	3	3	0	3	3	3	0	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	0	0	0
5	CR	0	2	3	0	0	0	0	0	3	2	0	0	0	3	4	3	0	0	0	0	0	0	3	0
6	CA	1	3	3	3	2	0	2	1	2	2	2	3	2	1	3	5	3	2	3	3	2	2	2	2
7	CL	3	3	4	4	3	4	0	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3
8	CS	2	2	3	3	2	3	3	0	3	3	3	2	3	2	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3
9	CF	2	1	4	2	3	3	3	3	0	3	2	3	2	3	4	3	3	2	4	2	3	4	3	4
10	FG	0	4	3	4	3	3	3	4	5	0	4	3	5	3	5	5	4	2	5	4	4	0	0	0
11	HM	0	3	5	3	0	3	3	0	0	3	0	3	4	0	4	4	3	0	3	0	3	0	3	0
13	HV	3	3	3	3	2	3	3	0	3	0	2	0	2	3	4	2	3	2	3	0	2	3	0	2
14	LC	0	3	3	3	0	3	3	2	0	2	4	2	0	0	4	4	0	3	2	0	2	4	0	2
16	MA	3	1	4	3	3	5	5	0	3	2	2	2	0	0	5	2	0	3	3	3	2	2	2	2
19	AL	3	3	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	0	3	3	3	3	4	3	3	3	3
20	PR	3	4	4	4	1	4	4	1	3	2	2	3	2	3	4	0	4	3	3	0	3	3	3	3
21	RV	4	4	3	3	0	4	5	4	4	4	4	3	0	4	4	4	0	4	4	3	3	4	3	4
22	RT	3	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	5	4	3	0	4	3	4	5	4	5
34	UN	0	3	4	4	3	3	3	0	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	0	4	3	0	4	3
35	VT	4	4	4	5	0	4	4	0	4	4	4	4	0	0	4	4	0	4	4	0	4	4	0	4
36	VG	0	0	3	3	3	0	3	3	3	3	3	0	3	3	3	3	3	3	3	0	0	3	0	3
37	VP	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	0	5	5	3	3	3	3	0	0	0	0

Fonte: Dados Primários

Matriz 5 - Relações entre os atores da periferia

		1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	4
		2	5	7	8	3	4	5	6	7	8	9	0	1	2	3	8	9	0		
		1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4
		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
12	HL	0	3	0	3	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	3	0	
15	LS	0	0	0	0	0	0	4	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
17	OA	4	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
18	OR	1	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	1	
23	RR	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
24	SR	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	3	3	0	
25	SE	0	4	0	0	0	0	0	3	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
26	ST	0	0	0	3	0	0	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
27	SI	3	3	0	0	3	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	
28	TO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
29	TU	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	2	0	0	0	0	0	
30	TA	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
31	TR	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	2	1	0	1	1	0	0	0	0	
32	TF	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	3	0	0	3	0	0	0	0	
33	TC	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
38	VD	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	
39	WL	2	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	
40	ZH	4	3	0	0	3	3	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	

Fonte: Dados Primários

Acompanhados os dois extremos de densidade e de importância apontada pelos atores dos dois grupos, pode-se afirmar que a periferia deste campo organizacional não é coesa, tampouco se relaciona para resolver problemas organizacionais para ter ação conjunta no sentido de aliviar possíveis relações de poder que lhes ocasionam desvantagem. Pode-se inferir a respeito, que as organizações que pertencem a esta classificação enquanto grupo periférico, possuem baixa densidade primeiramente pela concentração de atividades com a organização focal associada às questões culturais, especialmente entre o grupo de transportadores. Este grupo de atores, conforme foi levantado, aponta como característica principal o isolamento até mesmo diante dos atores do mesmo setor de atuação, o que tem ocasionado a perda de representatividade da classe diante de decisões importantes nas relações entre a classe e a organização focal. Este grupo (transportadores), além de ser periférico, é o que mais demonstrou nas entrevistas o descontentamento com o impacto das relações de poder com a organização focal sobre as suas atividades.

5.1.3. Centro/ Intermediário/ Periferia

Acredita-se na necessidade de se trabalhar o campo organizacional em estudo, vislumbrando uma divisão que contemple um grupo intermediário entre o centro e a periferia. Esta divisão é obtida através da soma dos vetores da matriz **Importância do Relacionamento**. O processo obedece à classificação a partir dos resultados extremos e intermediários, ou seja, as organizações que obtiverem resultado maior que 100 serão consideradas no estudo como pertencentes ao centro, aquelas que obtiverem resultados inferiores a 30 estarão no outro extremo, o da periferia, e aquelas que obtiverem resultado entre 31 e 99 compreendem ao grupo intermediário. A distribuição ficou configurada da seguinte forma, na Matriz 6:

Matriz 6 - Permutação

	3	6	7	9	0	4	1	2	4	5	8	9	0	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	1	2	2	2	3	3	3	4			
3 BB	0	5	5	5	5	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	0	4	3	4	0	4	0	4	3	4	3	0	0	0	0	0	0	0	3	0	3	0	3	0		
6 CA	3	0	2	3	5	3	1	3	3	2	1	2	2	2	2	3	2	4	1	1	3	2	2	2	2	1	2	3	2	2	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	2	3			
7 CL	4	4	0	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3		
19 AL	4	4	4	0	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3		
20 PR	4	4	4	4	0	3	3	4	4	1	1	3	2	2	3	2	4	3	3	4	3	3	2	3	4	4	0	3	3	3	3	4	0	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3		
34 UN	4	3	3	3	4	0	0	3	4	3	0	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	0	3	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
1 AB	3	4	4	5	2	0	0	0	2	4	0	0	0	0	3	3	2	4	0	4	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
2 AP	3	4	4	4	0	0	0	0	3	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	4	0	0	0	3	0	4	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	2	0	0	
4 CE	3	3	3	3	3	0	0	3	0	3	0	3	3	0	3	0	3	2	3	2	3	3	3	0	0	3	3	0	3	0	0	3	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	
5 CR	3	0	0	4	3	0	0	2	0	0	0	3	2	0	0	0	1	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
8 CS	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	0	3	3	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
9 CF	4	3	3	4	3	4	2	1	2	3	3	0	3	2	1	3	2	0	3	2	3	2	3	2	3	0	0	2	3	4	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
10 FG	3	3	3	5	5	0	0	4	4	3	4	5	0	4	2	3	5	2	3	2	4	2	0	2	2	0	3	4	4	0	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
11 HM	5	3	3	4	4	3	0	3	3	0	0	0	3	4	0	0	3	3	0	3	0	3	0	3	0	0	0	0	3	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0	
12 HL	3	3	3	4	3	4	0	0	3	2	0	3	0	0	2	0	3	3	3	3	0	0	3	0	0	3	0	0	3	3	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
13 HV	3	3	3	4	2	3	3	3	2	0	3	0	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	0	2	0	2	3	2	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0
14 LC	3	3	3	4	4	2	0	3	3	0	2	0	2	4	0	2	0	0	0	0	0	3	2	0	2	0	0	0	2	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
15 LS	3	0	4	4	0	4	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
16 MA	4	5	5	5	2	3	1	3	3	0	0	3	2	2	2	0	0	0	0	0	0	0	3	3	0	0	3	3	0	3	2	2	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
18 OR	3	3	3	3	3	0	0	2	3	2	0	0	0	3	1	1	0	0	1	0	3	1	2	0	0	0	0	2	0	3	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	
21 RV	3	4	5	4	4	4	4	4	3	0	4	4	4	3	3	3	4	3	0	4	4	4	4	4	0	0	3	3	4	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
22 RT	3	4	4	5	4	4	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	0	3	3	0	3	0	3	0	3	4	5	4	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
25 SE	4	5	5	5	4	4	0	3	4	0	0	5	0	0	0	0	0	4	0	0	4	0	0	3	0	3	0	3	0	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
26 ST	0	0	0	5	3	4	0	0	4	4	0	0	0	0	3	0	0	5	3	4	3	0	4	0	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
27 SI	0	0	0	4	5	4	0	3	4	0	0	4	3	0	3	0	3	3	0	3	0	3	0	3	0	0	0	0	3	4	0	3	0	0	3	0	0	0	3	0	0	0	0	0	
28 TO	0	4	0	4	4	4	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0	0	0	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
33 TC	2	0	0	4	4	3	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
35 VT	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	0	0	4	4	4	4	4	4	4	4	0	4	0	4	4	4	4	4	4	0	4	4	0	4	4	0	4	4	0	4	0	4	0	4	
36 VG	3	0	3	3	3	3	0	0	3	3	3	3	3	3	0	3	0	3	0	3	3	3	3	3	3	3	0	0	3	3	3	0	0	3	0	0	0	0	0	3	0	0	3	0	
37 VP	3	4	4	5	5	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	0	3	3	3	3	0	3	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
38 VD	4	2	0	5	2	2	2	3	0	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
39 WL	0	3	3	5	3	4	0	0	0	3	0	3	0	0	2	2	0	0	2	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	0	3	2	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	
17 OA	0	0	0	5	4	0	0	0	0	0	0	0	0	4	4	4	0	4	0	3	0	0	0	0	3	0	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
23 RR	0	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
24 SR	0	3	3	5	3	4	0	3	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	3	0	3	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
29 TU	3	0	2	4	3	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
30 TA	2	5	4																																										

Fonte: Dados Primários

Centro: 3 6 7 19 20 34

Intermediário: 1 2 4 5 8 9 10 11 12 13 14 15 16 18 21 22 25 26 27 28 33 35 36 37 38 39

Periferia: 17 23 24 29 30 31 32 40

A divisão da rede de relações do campo organizacional em análise em três níveis - centro, intermediário e periferia - explicita de forma mais adequada o desenho das relações entre os atores. Embora a densidade de todo o campo seja de 0,49 (metade das relações possíveis), este valor é próximo apenas no grupo de atores que se situam na faixa intermediária da rede, o que significa na não representação adequada dos dois extremos. A seguir, são expostas matrizes separadas de cada um dos três grupos.

Matriz 7 - Importância das relações entre os atores do centro

	1	2	3	4	5	6
1 BB	0	5	5	5	5	4
2 CA	3	0	2	3	5	3
3 CL	4	4	0	4	4	4
4 AL	4	4	4	0	3	3
5 PR	4	4	4	4	0	3
6 UN	4	3	3	3	4	0
	19	20	18	19	21	17

Fonte: Dados Primários

Density / average value within blocks

	1
1	1.0000

Standard Deviations within blocks

	1
1	0.0000

Average distance = 1.000

Distance-based cohesion = 1.000

Conforme foi apresentado, as relações entre os atores estão em nível máximo de densidade, formando um gráfico completo (1,0) e coesas. Sobre a coesão destas relações (*geodesic distance*), ou seja, o caminho mais curto entre dois nós. Quanto mais próximo de 1,0 este valor ser, maior será o grau de coesão entre os atores, conforme foi apontado no Gráfico de Relações 2.

Matriz 8 - Geodesic Distances

		1	2	3	4	5	6
		-	-	-	-	-	-
1	BB	0	1	1	1	1	1
2	CA	1	0	1	1	1	1
3	CL	1	1	0	1	1	1
4	AL	1	1	1	0	1	1
5	PR	1	1	1	1	0	1
6	UN	1	1	1	1	1	0

Fonte: Dados Primários

Nota-se a pontuação em termos de importância para os atores do centro não indica superação grau superior ou distante das demais. A prefeitura, com 21 pontos, aponta para o fato de que as relações entre estes atores não estão relacionadas diretamente a uma estrutura produtiva, mas político-social, considerando que 4 destas são entes governamentais e uma instituição de ensino, esta última, ocupa esta posição muito mais pela condição de grande cliente de diversos atores do campo prestam serviços ou fornecem produtos do que pela condição de instituição fomentadora de conhecimento para os atores do campo. Uma das questões do questionário (item 4) poderia ser útil para corroborar com estas assertivas: **Como você qualifica a base predominante dos relacionamentos mantidos entre a sua organização e as organizações com as quais se relaciona?** O ator escolheria um item entre: 1 - amizade; 2 - parentesco; 3 - *status*; 4 - política; e 5 - econômica.

Matriz 9 - Base predominante dos relacionamentos do centro

		1	2	3	4	5	6
		-	-	-	-	-	-
1	BB	0	5	5	5	5	5
2	CA	5	0	4	5	4	5
3	CL	5	5	0	5	5	5
4	AL	5	5	5	0	5	5
5	PR	5	5	5	5	0	5
6	UN	5	5	5	5	4	0

Fonte: Dados Primários

A partir da Matriz 9 demonstra-se que as respostas seguiram a lógica econômica, o que parece duvidoso, considerando que a maioria das respostas dos atores quanto a esta questão se concentra nas razões econômicas, demonstrando uma tendência viciosa. Esta limitação, quanto às respostas do questionário foi diminuída mediante a entrevista com cada um dos atores do campo organizacional.

Quanto ao grupo **intermediário**, apresenta um número elevado de atores, o que parece ser atípico para as configurações de redes (Scott, 2000). Outro fato interessante diz respeito ao grau de densidade apresentada no grupo:

Density / average value within blocks

$$\frac{1}{1} \quad 0.5169$$

Standard Deviations within blocks

$$\frac{1}{1} \quad 0.4997$$

Nota-se que a densidade entre os atores ultrapassa a metade de relações possíveis dentro do grupo, um grau de interatividade elevada para um grupo intermediário. Na perspectiva da população organizacional, as transformações nas formas organizacionais são mais prováveis de acontecer através dos grupos de organizações mais jovens (Hannan e Freeman, 1989), desta forma as inovações estariam mais concentradas justamente no grupo intermediário do campo organizacional evidência conforme disposição no campo organizacional.

Com relação à importância atribuída às relações entre os atores, a matriz fica configurada da seguinte forma, que pode ser analisada em conjunto, com a demonstração do Gráfico de Relações 3 e na Matriz 10:

Matriz 10 - Importância do relacionamento no grupo intermediário

		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	1	2	3	4	5	6
1 AB		0	0	2	4	0	0	0	0	0	3	3	2	4	0	4	4	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0
2 AP		0	0	3	3	0	0	3	3	0	0	0	0	2	4	0	0	0	3	0	4	0	3	0	0	0	0
3 CE		0	3	0	3	0	3	3	3	0	3	3	0	3	2	3	2	3	3	3	0	0	3	3	0	3	3
4 CR		0	2	0	0	0	3	2	0	0	0	0	1	3	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	3	0	0
5 CS		2	2	3	2	0	3	3	3	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	3	2	2
6 CF		2	1	2	3	3	0	3	2	1	3	2	0	3	2	3	2	3	0	3	0	0	2	3	4	3	0
7 FG		0	4	4	3	4	5	0	4	2	3	5	2	3	2	4	2	0	2	2	0	3	4	4	0	2	0
8 HM		0	3	3	0	0	0	3	0	0	3	4	0	0	3	3	0	3	0	3	0	0	0	3	0	0	3
9 HL		0	0	3	2	0	3	0	0	0	2	0	3	3	3	3	3	0	0	0	3	0	0	3	3	0	3
10 HV		3	3	3	2	0	3	0	2	3	0	2	2	3	2	3	2	3	2	3	0	2	0	2	3	2	0
11 LC		0	3	3	0	2	0	2	4	0	2	0	0	0	0	0	3	2	0	2	0	0	0	2	4	0	0
12 LS		0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0	3	0	0	0	0	0	0	0
13 MA		3	1	3	3	0	3	2	2	2	2	0	0	0	0	0	3	0	3	3	0	0	3	2	2	0	1
14 OR		0	2	3	2	0	0	0	3	1	1	0	0	1	0	3	1	2	0	0	0	0	2	0	3	0	2
15 RV		4	4	3	0	4	4	4	4	3	3	0	3	4	3	0	4	4	4	4	0	0	3	3	4	0	4
16 RT		3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	0	3	3	0	3	0	3	4	5	4	3	
17 SE		0	3	4	0	0	5	0	0	0	0	0	4	0	0	4	0	0	3	0	3	0	3	0	5	0	0
18 ST		0	0	4	4	0	0	0	0	0	3	0	0	5	3	4	3	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0
19 SI		0	3	4	0	0	4	3	0	3	3	0	3	3	0	3	0	0	3	0	0	0	0	3	4	0	3
20 TO		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0	0	0	0	4	0	0	0	0	0	0	4	0	0	0
21 TC		0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
22 VT		4	4	5	0	0	4	4	4	4	4	0	4	0	4	0	4	4	4	4	0	4	0	4	4	0	4
23 VG		0	0	3	3	3	3	3	3	3	0	3	0	3	0	3	3	3	3	3	3	0	0	0	3	3	3
24 VP		3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	0	3	3	3	3	0	3	0	0	3	0	0	0	0
25 VD		2	3	0	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	3	3	0	3
26 WL		0	0	0	3	0	3	0	0	2	2	0	0	2	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	3	2	0

26 51 64 45 24 53 42 44 32 45 35 34 46 34 52 52 39 32 45 18 15 28 49 59 21 34

Fonte: Dados Primários

Embora a mediana seja 39, e os valores do somatório dos vetores como valores máximo, 64 e mínimo 15, a utilização do cálculo centro/periferia para o grupo intermediário aponta além de alta coesão, uma distribuição na qual a maioria dos atores, a exceção de três, está situado dentro do mesmo grupo, o do centro, conforme demonstrado na matriz.

Matriz 11 - Centro/ Periferia no grupo intermediário

Core/Periphery Class Memberships:

1: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 22 23 24 26
 2: 20 21 25

Blocked Adjacency Matrix

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26		
1 AB		2	4							3	3	2	4		4	4												
2 AP			3	3			3	3							2	4										3	4	
3 CE				3		3	3	3		3	3		3	2	3	2	3	3	3	3							3	3
4 CR					2		3	2					1	3													3	
5 CS		2	2	3	2		3	3	3	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	3
6 CF		2	1	2	3	3		3	2	1	3	2		3	2	3	2	3		3			4	2	3		3	
7 FG			4	4	3	4	5		4	2	3	5	2	3	2	4	2		2	2				4	4		3	2
8 HM			3	3				3			3	4			3	3		3		3	3						3	
9 HL				3	2		3			2		3	3	3	3	3					3	3					3	
10 HV		3	3	3	2		3		2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3		3	2				2	2
11 LC			3	3		2		2	4	2					3	2		2		4		2						
12 LS					3											4				3								
13 MA		3	1	3	3		3	2	2	2	2					3		3	3	1	2	3	2					
14 OR			2	3	2			3	1	1			1		3	1	2				2	3	2					
15 RV		4	4	3		4	4	4	4	3	3		3	4	3		4	4	4	4	4	4	3	3				
16 RT		3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3		3	3		3	5	3	4			4	3
17 SE			3	4		5						4			4			3			5	3					3	
18 ST				4	4					3			5	3	4	3				4								
19 SI			3	4		4	3		3	3		3	3	3			3			3		3	4				3	
26 WL					3		3		2	2		2			4							3						2
24 VP		3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4		3	3	3	3		3			3					
22 VT		4	4	5		4	4	4	4	4		4		4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4			4	
23 VG				3	3	3	3	3	3		3		3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3				3	3
21 TC				3																								
25 VD		2	3		2	2										3					3	3		3				
20 TO										4					4													4

Fonte: Dados Primários

Esta distribuição, além de oferecer segurança no que tange à distribuição dos três grupos do campo organizacional - central, intermediário e periférico - demonstra que o grupo intermediário é denso, bem como coeso:

Matriz 12 - Distância entre atores do grupo intermediário

Average distance = 1.505
Distance-based cohesion = 0.758

Geodesic Distances

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	
		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1	AB	0	2	1	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	
2	AP	2	0	1	1	2	2	1	1	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1	2	1	2	1	2	1	2	2	2	
3	CE	2	1	0	1	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	2	1	1	1	1	
4	CR	2	1	2	0	2	1	1	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	
5	CS	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
6	CF	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	2	1	1	1	1	1	2	
7	FG	2	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	2	1	2	
8	HM	2	1	1	2	2	2	1	0	2	1	1	2	2	1	1	2	1	2	1	2	2	2	1	2	2	1	2	2	
9	HL	2	2	1	1	2	1	2	2	0	1	2	1	1	1	1	1	2	2	2	1	2	2	1	1	2	1	1	2	
10	HV	1	1	1	1	2	1	2	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	2	
11	LC	2	1	1	2	1	2	1	1	2	1	0	2	2	2	2	2	1	1	2	1	2	2	2	1	1	2	2	2	
12	LS	3	2	1	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	3	2	2	2	2	2	2	2	
13	MA	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	2	2	0	2	2	2	1	2	1	1	2	2	1	1	1	2	1	
14	OR	2	1	1	1	2	2	2	1	1	1	2	2	1	0	1	1	1	2	2	2	2	1	2	1	2	1	2	1	
15	RV	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	0	1	1	1	1	2	2	1	1	1	2	1	1	2	
16	RT	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	
17	SE	2	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	0	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	2	
18	ST	2	2	1	1	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1	1	1	2	0	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
19	SI	2	1	1	2	2	1	1	2	1	2	1	2	1	1	2	2	1	2	2	1	0	2	2	2	1	1	2	1	
20	TO	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	0	3	2	1	2	2	2	2	2	
21	TC	3	1	2	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	0	3	2	3	3	3	3	
22	VT	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	2	1	2	1	2	1	1	1	1	2	1	0	1	1	2	1	1	2	
23	VG	2	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	2	2	0	1	1	1	1	1	
24	VP	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	2	2	1	2	0	2	2	2	2	
25	VD	1	1	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	1	0	1	
26	WL	2	2	2	1	2	1	2	2	1	1	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	0	

Fonte: Dados Primários

Nota-se que o grau de coesão do grupo é considerável, 0,75, sendo que o limite é de 1.0, bem como a distância média entre os atores de 1.50 (*geodesic*). A partir da natureza destas organizações, associado às entrevistas como os atores, pode-se afirmar que neste grupo se efetiva a institucionalização e disseminação de estruturas institucionais regulativas, normativas e cognitivas. Estas estruturas, conforme foi explanado no capítulo sobre as estruturas institucionais, são geradas a partir das relações com a organização focal, situada no grupo central. Outra organização do centro que exerce influência no delineamento de estruturas institucionais é a prefeitura, mas isso se dá mais no plano regulativo, via aparato legal. Dentre as organizações que mais se destacam no grupo intermediário estão: uma instituição financeira (64), uma produtora de embalagens plásticas (59), uma construtora (53), a emissora de radiodifusão e a transportadora de cargas e encomendas (52). Destas pode-se inferir a partir de entrevistas, que a primeira tem sua importância atribuída a questões de ordem econômica, bem como repassadora de benefícios do governo. A organização seguinte, produtora de embalagens plásticas, assume, conforme está demonstrado importante papel no que diz respeito ao isomorfismo mimético no referido campo organizacional, é a organização que espelha sucesso para os demais atores do campo. Enquanto ela está em processo de rápida expansão, vai

absorvendo serviços e produtos das outras organizações do campo. É importante destacar que, mesmo para os atores que não possuem relações com esta organização o sucesso, desta é perceptível e almejável. As demais assumem importância acentuada, mas se deve ao tipo de atividade em que estão envolvidas.

Outra constatação interessante diz respeito à reciprocidade da organização produtora de embalagens com a construtora, organização aparece na seqüência do *ranking* das organizações tidas como bem sucedidas no campo organizacional. Estas duas organizações, embora atuem em diferentes setores, são as que mais trocam idéias entre si, de acordo com entrevistas. Os dirigentes possuem perfis bastante semelhantes em termos de gestão e trajetória das organizações que fundaram. Além disso, a proximidade geográfica destas parece contribuir com o constante intercâmbio de idéias.

Com base em entrevistas, ousa-se afirmar que estas duas organizações terão muito mais ênfase nas definições das estruturas normativas e cognitivas do campo organizacional. Primeiramente pela expressão e consideração que conquistaram dentro do campo, o que faz destas parâmetro para imitação, dado o sucesso que possuem e pela forte identificação que possuem com considerável parcela do campo. Segundo, há indícios de tentativas em torno do encaminhamento de uma associação comercial e industrial, por parte da construtora, e que por conseqüência das relações com a produtora de embalagens encontra apoio, embora esta última apresente tendência a se manter mais fechada. Certamente, a sociedade e campo organizacional, já vem solicitando desta participação mais efetiva nas atividades tanto do campo, quanto do espaço social. Com relação à periferia, possui um número baixo de integrantes, se constituindo enfaticamente num extremo do campo organizacional, em termos de natureza das relações.

Matriz 13 - Relações na Periferia

	1	2	3	4	5	6	7	8
1 OA	0	0	0	0	0	0	0	0
2 RR	0	0	0	0	0	0	0	0
3 SR	0	0	0	0	0	0	0	0
4 TU	0	0	0	0	2	0	2	0
5 TA	0	0	0	0	0	0	0	0
6 TR	0	0	0	2	1	0	1	0
7 TF	0	0	0	3	3	0	0	0
8 ZH	0	0	0	0	0	0	0	0

Density / average value within blocks

	1
1	0.1250

Standard Deviations within blocks

$$\frac{1}{1 \quad 0.3307}$$

Distance-based cohesion = 0.125

Fonte: Dados Primários

Matriz 14 - Geodesic Distances

	1	2	3	4	5	6	7	8
1 OA	0							
2 RR		0						
3 SR			0					
4 TU				0	1		1	
5 TA					0			
6 TR				1	1	0	1	
7 TF				1	1		0	
8 ZH								0

Fonte: Dados Primários

De acordo com as indicações da Matrizes 13 e 14, pode-se afirmar com segurança que as relações entre os atores da periferia são de ínfima densidade (ilustrada no Gráfico de Relações 4) para cada 10 relações possíveis, apenas 1,2 são efetivadas. Embora marcada por poucas relações, estas não são recíprocas, à exceção de dois atores, marcando desta forma um grau baixo de coesão (0,12) dentro de uma escala que tem como valor máximo (1,0). Deste grupo apenas uma organização não possui atividade exclusiva com a organização focal, a do ramo de transporte aéreo. Outras três organizações justificam a falta de relações com as demais, por prestarem serviços em áreas diferentes - sistemas informacionais, advocacia e terceirização de mão-de-obra. Walker, Wasserman e Wellman (1994) afirmam que a não reciprocidade entre os atores além de representar fraqueza nas relações, também pode ocasionar na ruptura destas relações. Laat (1999, p. 167) expõe o termo reciprocidade a partir da comparação dos lados forte e fraco da relação, apontando que a parte mais fraca está mais sujeita ao "abuso oportunista" da parte mais forte.

O que existe de intrigante neste grupo é a baixa relação entre as quatro organizações do ramo de transportes. Atores deste grupo pertencem a um sindicato, criado para reivindicar condições de atuação com a organização focal, porém é manifesto o descontento com relação a esta entidade, que segundo afirmações é coordenada por outros transportadores, que competem por relações mais vantajosas com a organização focal, subjugando os interesses da classe em favor de interesses particulares. Em entrevista com

outros transportadores, que não estão configurados na lista, obteve-se a constatação de assertivas reclamatórias da mesma natureza.

De acordo com Luke, Begun e Pointer (1989), as relações interorganizacionais variam significativamente pelo grau fraco ou forte de interdependência entre as organizações. Ligações que são fracas possuem formas organizacionais com baixo grau de estruturação. Por outro lado, ligações fortes se utilizam de formas estruturais formais. “A intenção de permanência e a importância percebida constituem-se nas duas condições necessárias para que um relacionamento interorganizacional seja estratégico” (Luke, Begun e Pointer, 1989, p. 12). As ligações entre os atores da periferia e do setor de transportes poderiam estar assentadas numa estruturação oferecida pela forma de representação sindical, o que não se verifica. Desta forma, as relações entre esse setor estão enfraquecidas e não estruturadas, provocando assim ações isoladas e marcadas pela competição ferrenha entre os atores.

Tendo em vista que a coesão e a cooperação não são verificadas na periferia, há que se salientar que as relações entre estes atores e a organização focal podem ser facilmente assinaladas pela unilateralidade, tendo em vista que esta resolve e decide apenas com o órgão representativo da classe, que é pouco estruturado e dispensado pela maioria dos envolvidos na classe. Expostas as relações entre os grupos - centro, intermediário e periferia -, torna-se adequada a análise entre os grupos, para que as relações possam ser analisadas de maneira mais integral, mas respeitando as individualidades. Conforme matriz integral (matriz) subdividida, obtém-se um quadro com nove interações possíveis a partir da divisão dos três grupos. O quadro abaixo expõe o grau de densidade para cada interação, dispostas em matrizes quadradas e retangulares, o que possibilita uma análise mais detalhada de todas as relações possíveis.

Tabela 3 - Densidade das relações inter-grupos

	Centro	Intermediário	Periferia
Centro	1,0	0,86	0,89
Intermediário	0,85	0,49	0,10
Periferia	0,70	0,23	0,10

Fonte: Dados Primários

De acordo com os resultados, o grupo central apresenta o maior valor para densidade, formando um gráfico completo, ou seja, todas as relações possíveis dentro do grupo são atingidas. As relações do centro com os grupo intermediário e periférico apontam densidades semelhantes. Porém é perceptível a reciprocidade de relações entre o centro e o intermediário, o que não é visualizado nas relações entre o centro e a periferia, com diferença de 0,19. Ou seja, o centro reconhece relações com atores da periferia, mas atores desta não reconhecem estas relações, o que manifesta indícios de comportamentos que primam pelo isolamento no referido campo organizacional.

As relações do grupo intermediário apresentam densidade considerável entre si, apesar de ser formada por um grupo diversificado em termos de natureza das atividades, possuindo baixa densidade com o grupo periférico. A tabela abaixo apresenta a configuração da importância que os atores de cada grupo atribuem às relações que estabelecem sendo 1 - sem importância; 2 - pouco importante; 3 - importante; 4 - muito importante e 5 - crucial.

Tabela 4 - Importância das relações no interior dos grupos

	Centro	%	Intermediário	%	Periferia	%
1	0		9	3	2	29
2	1	3	73	21	3	43
3	9	30	183	54	2	29
4	15	50	70	20	0	0
5	5	17	7	2	0	0
	30	100	342	100	7	100

Fonte: Dados Primários

A Tabela 4, aponta claramente qual é o nível de importância que os atores atribuem dentro do seu grupo. As relações estabelecidas dentro do centro são consideradas para a metade do grupo como **muito importantes**, o que corrobora com a distribuição deste

grupo como central. Quanto ao grupo intermediário, as relações são consideradas por 54% dos atores como importantes. Este número pode ser utilizado para corroborar com inferências que alegam ser neste grupo que se concentra a difusão das estruturas institucionais normativas e cognitivas, e principalmente, que é a partir deste grupo que surgem inovações, bem como novos focos para os isomorfismos normativo e mimético para todo o campo organizacional. Além disso, este grupo possui elevado grau de coesão (*geodesic*), que, associado aos indícios de identificação, apontados nas entrevistas, no que tange à trajetória, fundação, tamanho e idade e condições de relação com a organização focal.

5.1.4. Frequência e intensidade das relações

Um outro fator a ser analisado no referido campo organizacional está relacionado à frequência das relações estabelecidas entre os atores. Knoke (1982) aponta que uma alta frequência pode não implicar alta intensidade das relações, relação esta que é elaborada por vários autores. Pela Matriz 15, pode-se visualizar como está distribuída a frequência das relações no campo organizacional.

A variável frequência foi operacionalizada a partir da seguinte questão: **se a sua organização mantém algum tipo de contato com alguma das organizações da lista, favor apontar a periodicidade destas relações.** As respostas são de natureza ordinal inversa, ou seja: 1 - diário; 2 - semanal; 3 - mensal; 4 semestral; 5 - anual. A matriz abaixo encontra-se permutada de acordo com divisão dos grupos. A Tabela 5 indica os pontos centrais, a partir da matriz de valor, relacionada a frequência das relações.

20	PR	0.108
21	RV	0.049
22	RT	0.049
23	RR	-0.130
24	SR	-0.045
25	SE	-0.036
26	ST	-0.053
27	SI	0.009
28	TO	-0.076
29	TU	-0.093
30	TA	-0.081
31	TR	0.054
32	TF	-0.002
33	TC	-0.113
34	UN	0.057
35	VT	0.133
36	VG	0.139
37	VP	0.009
38	VD	-0.053
39	WL	-0.014
40	ZH	-0.050

Concentration scores for different sizes of core

	1	2	3	4
	Diff	nDiff	Corr	Ident
1	0.385	0.385	0.423	0.208
2	0.280	0.396	0.525	0.347
3	0.301	0.521	0.611	0.459
4	0.292	0.585	0.662	0.541
5	0.264	0.589	0.684	0.598
6	0.222	0.545	0.692	0.638
7	0.212	0.562	0.702	0.672
8	0.205	0.581	0.714	0.701
9	0.200	0.601	0.727	0.725
10	0.192	0.608	0.740	0.746
11	0.195	0.646	0.756	0.765
12	0.198	0.686	0.771	0.781
13	0.211	0.759	0.784	0.794
14	0.213	0.796	0.789	0.802
15	0.182	0.706	0.784	0.805
16	0.179	0.718	0.781	0.807
17	0.178	0.732	0.781	0.810
18	0.190	0.806	0.782	0.812
19	0.180	0.785	0.779	0.812
20	0.179	0.801	0.777	0.811
21	0.174	0.799	0.774	0.810
22	0.184	0.862	0.774	0.809
23	0.180	0.863	0.771	0.807
24	0.176	0.864	0.768	0.805
25	0.187	0.936	0.768	0.802
26	0.189	0.965	0.765	0.799
27	0.200	1.042	0.761	0.795
28	0.197	1.045	0.750	0.789
29	0.194	1.045	0.735	0.782
30	0.191	1.045	0.718	0.775
31	0.189	1.050	0.700	0.767
32	0.223	1.264	0.684	0.760
33	0.198	1.137	0.654	0.751
34	0.205	1.194	0.622	0.741
35	0.217	1.283	0.586	0.731
36	0.224	1.344	0.538	0.720
37	0.210	1.280	0.472	0.707
38	0.206	1.270	0.391	0.694
39	0.230	1.436	0.288	0.681

Recommended core membership: top 14 nodes (concentration = 0.789).

Descriptive Statistics

		1
		Corene

1	Mean	0.000
2	Std Dev	0.072
3	Variance	0.005
5	SSQ	0.207
6	MCSSQ	0.207
7	Euc Norm	0.455
8	Minimum	-0.130
9	Maximum	0.190
10	N of Obs	40.000

De acordo com Borgatti, Everett e Freeman (2002), se nDiff possuir um valor máximo que não seja 1 ou n-1, indica uma estrutura de centro e periferia sólida, confirmação obtida através dos números apresentados. Geralmente o nDiff possui um número máximo indicando que existem grupos de atores que estão situados entre o centro e a periferia. Outros valores que corroboram com a distribuição dos atores em três grupos estão representados na coluna *difference coreness*, no qual os atores do centro contam como valores positivos, enquanto atores da periferia e alguns menos representativos do grupo intermediário apresentam resultados negativos quanto ao grau de diferença de centralidade (medida do grau de *core* do ator subtraída do maior valor para o grupo).

A partir da Tabela 6 demonstra-se a frequência dos relacionamentos dentro de cada grupo: centro, intermediário e periferia.

Tabela 6 - Frequência relações intra-grupos

	Centro	Intermediário	Periferia
1 - diário	40	15	29
2 - semanal	3	21	43
3 - mensal	57	34	29
4 - semestral	0	19	0
5 - anual	0	10	0
	100	100	100

Fonte: Dados Primários

De acordo com os resultados, nota-se que as relações entre os atores do centro estão divididas entre a frequência mensal e diária, significa que além de densas e coesas as relações são frequentes, mas ainda não se pode afirmar que são intensas. No nível intermediário, as relações estão bastante distribuídas, o que indica também uma diversidade no tipo de relação estabelecida entre as organizações, o que pode indicar certa riqueza com relação também ao conteúdo das relações, comerciais, sociais, políticas, amizade entre outros.

O conceito de capital social, desenvolvido por autores como Bourdieu (1992) e Burt (1995) entre outros, aponta as relações como uma importante fonte de recursos. Burt (1995) utiliza o conceito trabalhando com ambientes de competição, trazendo à tona três tipos de capital para a arena. O primeiro é o capital financeiro, o segundo o capital humano, suas qualidades naturais e habilidades adquiridas na formação educacional bem como a experiência adquirida no trabalho, que o fazem superar em algumas tarefas. O terceiro é o capital social, as relações com outros atores. Enquanto os capitais financeiro e humano são propriedade de indivíduos, o capital social é possuído conjuntamente pelas partes de um relacionamento. A idéia de capital social descreve uma rede como um acesso de determinado ator a outros com recursos específicos.

Afirma Burt (1995) que a maneira em que os recursos estão disponíveis para alguns atores em uma população é contingente com os recursos disponíveis para atores socialmente próximos a este ator. Os atores podem gastar tempo nos mesmos lugares, as relações emergem, os interesses podem ser compartilhados e as relações então são mantidas. Os benefícios desta relação, na concepção de Burt (1995) são basicamente a informação e o controle. Porém, é destacada a necessidade de se dispensar tempo e energia

para adicionar contatos **não redundantes** (*structural hole*), obtendo diversidade fontes de informações e recursos. Uma rede densa pode ser vantajosa até o ponto em que todos os atores compartilham das mesmas informações e recursos. Hagedoorn e Duysters (2002) afirmam que as redes muito densas por definição envolvem considerável grau de interação entre os atores, mas que muitas destas interações são, além de redundantes, ineficientes.

As lacunas entre os atores derivam de relações não muito densas, nem frequentes, porém oferecem oportunidades diferenciadas do restante do grupo estrutural de que faz parte. Implica afirmar, que a estruturação apresentada no grupo intermediário, em que existem diversas lacunas, pode ser sim vantajosa para os atores, principalmente se os atores agirem de forma estratégicas quanto às novas interações que estabelecem. Alguns atores do campo organizacional em estudo têm demonstrado capacidade estratégica, principalmente aqueles que decidem pulverizar a carteira de clientes na tentativa de se desvencilhar das relações de dependência com a organização focal. Estas ações fazem com que atores procurem por novas formas de gestão, novas práticas, valorizando no grupo ações inovadoras. Daniels, Johnson e Chernatony (2002), oferecem ainda o argumento de que os modelos mentais dos atores tratados pelas teorias cognitivistas podem ser associados às explicações oferecidas pela teoria institucional e pelos estudos de estratégia podem contribuir à compreensão tanto da diferenciação, quanto dos isomorfismos dentro de um campo organizacional.

Tem-se por um lado o centro, que obtém vantagens pela densidade e frequência, como o compartilhamento e controle de informações e recursos e por outro um grupo intermediário que pode beneficiar-se da riqueza em termos de diversidade das relações, bem como de abertura para atores de outras redes, gerando relações não redundantes, as quais trazem para dentro do campo organizacional, insumos para a definição e redefinição de novas estruturas normativas e principalmente cognitivas, influenciando desta forma, nos isomorfismos normativo e mimético, conforme foi exposto em capítulos antecedentes. Quanto ao grupo periférico, as relações também se apresentam distribuídas entre diário, semanal e mensal, se constituindo num grupo pouco representativo para inferências nesta variável.

Ousa-se afirmar então que a presença de lacunas estruturais (*structural holes*), conceito trabalhado por Burt (1995) que as inovações que penetram as fronteiras do campo organizacional devido a relações que atores de dentro do campo, que possuem perfil mais competitivo, estabelecem com atores de fora do campo organizacional, via relações não

redundantes. Estes atores trazem novos conceitos, práticas, tecnologias e interpretações que vão sendo difundidas com o passar do tempo e da comprovação de resultados organizacionais positivos, para o restante dos atores do campo. Desta forma, torna-se necessário avaliar como está configurada a frequência das relações de cada grupo (centro, intermediário e periferia) com o restante do campo (vide Tabela 7).

Tabela 7 - Frequência das relações inter-grupos

	Centro x Total (%)	Intermediário x Total (%)	Periferia x Total (%)
1	22	20	26
2	19	22	21
3	58	34	26
4	2	15	10
5	0	8	17
	100	100	100

Fonte: Dados Primários

Conforme foi demonstrado, as relações do centro com os demais atores do campo possuem uma frequência mensal de forma mais marcante, que está fortemente marcada por duas organizações superiores, uma de recursos energéticos e outra de água saneada. A prefeitura também apresenta frequência mensal, indicando conformidade legal. As relações diárias, desta forma se concentram na organização focal, o que também facilita e contribui com o delineamento das estruturas institucionais regulativas, normativas e cognitivas, bem como com os isomorfismos coercitivo, normativo e mimético.

Pode-se afirmar que as relações densas e frequentes da organização focal com os demais atores da rede se constituem em indicadores importantes para inferências com relação às estruturas institucionais no campo. Há que se reconhecer a importância e influência das frequentes relações no reforço e manutenção constante de padrões de ação e de interpretação dos atores. Tanto grupo intermediário, quanto o periférico apresentam distribuição das frequências de relação bastante distribuídas, bem como apresentam semelhança nas suas distribuições. Conforme foi destacado, uma relação frequente nem sempre significa uma relação intensa. Cabe então verificar a intensidade das relações.

lista, com as quais são estabelecidas relações? As respostas são de natureza nominal, em que os números não indicam valor que expresse ordem: 1 - não há comprometimento; 2 - obrigações; 3 - acordo; 4 - conveniência; 5 - espontâneo, compondo a sétima questão. As respostas estão configuradas de forma permutada na Matriz 16.

Conforme foram expostos os apontamentos dos atores quanto a base de comprometimento destes entre si, alerta-se para uma das limitações das respostas de alguns, quando assumem para todas ou para a maioria das relações a mesma base do comprometimento. Há que se considerar que estes atores ou se posicionam da mesma forma perante as relações com outros atores, ou padeceram de uma espécie de tendência ou vício nas respostas. O quadro abaixo explicita de maneira mais detalhada o perfil das respostas quanto à base de comprometimento entre os atores do campo organizacional. O detalhamento é distribuído valorizando as relações intra e inter-grupos em percentuais.

Tabela 8 - Base de Comprometimento

	Total das relações	Centro	Centro x Total	Interm.	Interm. x total	Periferia	Periferia x total
Sem comprom.	21	6	15	22	23	43	23
Obrigações	16	16	7	17	21	0	27
Acordo	26	35	38	19	19	0	23
Conveniência	17	19	21	19	17	29	7
Espontâneo	21	23	20	23	21	29	20
	100	100	100	100	100	100	100

Fonte: Dados Primários

A partir da Tabela 8, pode-se perceber que as bases de comprometimento entre os atores se encontram distribuídas entre as cinco escolhas. A afirmação dos atores no sentido de manifestar a inexistência de compromissos nas relações pode ser indicador de fraqueza entre as relações. A periferia é um exemplo claro de grupo que associa níveis baixos de densidade, frequência, coesão e intensidade. O comportamento do grupo como um todo, bem como o intermediário e periférico se igualam quanto às bases de comprometimento, no que tange à resposta "minha organização não se compromete com". Indicando com confiabilidade que entre 21% e 23% das relações, não existe compromisso entre os atores.

É um número que expressa a carência de ações estratégicas que estejam voltadas às relações estabelecidas entre os atores. Por outro lado, verifica-se que as relações entre os atores do centro apresentam apenas 6% de incidência de relações "descomprometidas",

mas são mais marcadas por acordos bilaterais, o que pode significar um maior aproveitamento das relações para fins estratégicos, mais formulados e estruturados, tendo em vista a diversidade dos atores do grupo central.

Quanto ao comprometimento baseado em **obrigações**, parece apresentar poucas variações significativas, sendo base de compromisso para aproximadamente 16% das relações no interior de todo o campo organizacional, nas relações entre os atores do centro e intermediário. As relações do grupo central com o restante do grupo indicam baixa incidência de relações marcadas por obrigações, se comparadas com o grupo intermediário e periferia. Estas porcentagens (7, 21, 27) oferecem indicadores que corroboram com a existência de hierarquia no interior do campo, marcada por relações apoiadas em obrigações predispostas nas relações de poder, confirmando a unilateralidade crescente à medida que as relações se dão em níveis mais distantes do centro. Há que se destacar que os atores baseiam o seu comprometimento nas obrigações com relação a basicamente 4 atores do campo (3 do centro): a abastecedora de água saneada (12%); a distribuidora de energia (11%); a prefeitura (10%); a vara do trabalho (8%). A conotação de obrigação para a maioria dos atores consiste em relações que **derivam** de obrigações em termos legais e de recursos essenciais. Uma constatação interessante diz respeito à contrapartida do governo municipal quanto à sua base de comprometimento com as organizações do campo, apresentada na Tabela 9.

Tabela 9 - Comparativo apontamentos entre atores e prefeitura

	Prefeitura	Atores
Sem comprom.	11	8
Obrigações	0	36
Acordo	0	31
Conveniência	87	8
Espontâneo	3	17
	100	100

Fonte: Dados Primários

Enquanto o governo municipal assinala como principal base de comprometimento com os atores do campo organizacional a **conveniência** (87%), atores concentram-se nas **obrigações** (36%) e **acordos** (31%). Questionado sobre quais motivos levariam a

alternativa conveniência ser considerada de forma concentrada, o ator representante do governo municipal, afirma em suma que "é conveniente dado o fato de estas organizações gerarem receita tributária para o município", isto é comprovado a partir da verificação de quais foram as organizações com as quais "não se tem comprometimento", se constituem naquelas que não geram impostos, principalmente o ICMS. Estes atores com os quais a prefeitura alega não ter comprometimento constituem importantes instituições tanto para o campo organizacional, quanto para o espaço social, por estarem atrelados a atividades de cunho social. Este apontamento também corrobora com a assertiva de que o governo local tem suas preocupações voltadas ao cálculo básico do montante de arrecadação para os cofres públicos, fato percebido e destacado por vários atores do campo organizacional.

Com relação à organização focal, atores não assinalam ter comprometimento baseado em obrigações. Neste caso as obrigações implicariam sim uma relação unilateral, de cunho regulativo e legal, o que não incide necessariamente em relações de poder, tendo em vista a legitimidade das leis. Implica pôr em questão, a pura e simples associação da centralidade com relações de poder, o que será explanado posteriormente.

Em se tratando de relações que tenham como base de comprometimento o **acordo bilateral** tem sido apontado na totalidade das relações em 26% das relações. Geralmente são acordos previstos em contratos de fornecimento de produtos ou prestação de serviços. Das relações do campo organizacional que têm compromisso fundado em acordos, a organização focal detêm a maioria (9%), seguida pela instituição financeira do centro (7%) e pela universidade local (5%). Analisando a organização focal isoladamente obtém-se a configuração da Tabela 10:

Tabela 10 - Base de comprometimento com a organização focal

	Atores	Org. focal
Sem comprom.	3	0
Obrigações	15	5
Acordo	51	90
Conveniência	10	0
Espontâneo	21	5
	100	100

Fonte: Dados Primários

Demonstra-se com clareza a pouca reciprocidade entre as bases de comprometimento, da organização focal e os atores do campo organizacional. Enquanto ela aponta que 90% das suas relações são fundamentadas em acordos, apenas 51 % dos 39

atores do campo afirmam ter comprometimento com esta, fundados em acordos. Essa distância em termos de respostas pode estar ocultando a realidade, pois as entrevistas manifestam claramente relações de unilateralidade com a organização focal. Outro fato importante a destacar é com relação à possível vontade de a organização focal estabelecer contatos que estejam apenas no plano dos acordos formais, indicando vontade manter as relações num plano formal e bem estruturado.

Quanto ao comprometimento por **conveniência** e **espontâneo**, parecem estar homogeneamente distribuídos em todo o campo organizacional variando entre 17% e 23%, à exceção do grupo periférico que aparece com 29%. O grupo intermediário apresenta novamente, riqueza de diversidade no que fundamenta o comprometimento entre os atores tanto intra/inter grupo.

5.1.6. Razão predominante das relações

A razão predominante das relações consiste nos motivos que levam os atores a se relacionarem com os outros atores do campo organizacional. A operacionalização desta variável se dá a partir da análise das respostas da terceira questão do questionário distribuído entre os 40 atores do campo: **Qual é a razão predominante do relacionamento entre a sua organização com as quais (da lista) tem contato?** As respostas resultam em valores nominais que indicam: 1 - voluntária; 2 - formal; 3 - obrigatória; 4 - dependência; 5 - circunstancial. Na Matriz 17, estão dispostos os resultados da questão de maneira permutada (centro, intermediário e periferia).

Tabela 11 - Razão predominante para o relacionamento com os atores

	1										2										3										4										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	
(1)	3	3	2	2	2	1	2	3	4	4	4	4	4	4	2	3	1	3	3	3	3	4	1	1	3	2	3	1	2	1	1	1	2	5	1	4	4	2	2	1	
(2)	1	3	8	5	2	4	4	1	4	1	3	2	2	2	5	4	1	1	11	6	4	2	1	1	4	2	2	1	1	1	1	1	2	5	1	1	3	1	1	0	
(3)	1	1	3	7	8	7	7	0	2	0	1	1	1	0	1	1	0	1	2	15	0	2	1	0	2	5	5	1	1	0	0	0	1	1	13	1	2	0	1	1	
(4)	1	8	6	4	3	17	15	0	1	1	1	1	1	1	1	4	1	1	1	6	3	1	4	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	1	3	1	1	1	1	0
(5)	1	5	3	2	4	0	0	2	1	3	2	3	5	2	1	2	4	3	2	2	4	3	1	3	3	3	3	4	2	3	2	1	1	4	2	5	4	5	5	4	

Com relação às relações que tem como razão predominante **formal (2)**, atores parecem concentrar relações que derivam desta razão quando se referem à organização focal (11%), seguida pela instituição financeira (8%) do centro e com a prefeitura (6%). Ou seja, as relações com razão formal estariam concentradas nas organizações do centro da rede, corroborando com a idéia de que relações que incluem acordos formalizados ou estruturados estariam mais concentrados nas relações com atores do centro do campo organizacional.

Outra confirmação obtida a partir do quadro diz respeito às relações de razão **obrigatória (3)**, em que atores percebem estas relações a partir de leis e regulamentos, como consequência, a prefeitura (15%), a vara do trabalho (13%) e o cartório de registro civil (8%) se constituem nas organizações que têm razão predominante obrigatória para as relações. Estes números corroboram com afirmações anteriores, derivadas de entrevistas, de que as relações entre o governo local e a maioria dos atores da rede (com exceção da organização focal), não transcende as obrigações legais concernentes a tributos e fiscalizações. Consiste numa demonstração clara de que o governo municipal tem concentrado poucos esforços no sentido de lidar com os atores do campo organizacional de forma estratégica e integrada. Há que se destacar a existência de discrepância quanto aos apontamentos feitos pela prefeitura e pelos atores que se relacionam com a mesma.

Tabela 12 - Comparativo da razão predominante das as relações com e da prefeitura

	Prefeitura	Atores
Voluntária	76	25
Formal	24	28
Obrigatória	0	36
Dependência	0	6
Circunstancial	0	6

Fonte: Dados Primários

As razões derivadas de contratos apresentam semelhança, indicando claramente a existência de contratos entre atores e prefeitura, conforme expresso na Tabela 12. Porém há que se destacar que o discursos em torno de relações que derivam de razões voluntárias, parecem denunciar e confirmar as constantes reclamações dos atores do campo organizacional no que tange à real vontade política para uma ação integrada e estratégica.

O discurso em torno de relações de razão voluntária parece velar uma realidade manifesta pela maioria dos atores do campo ao denunciarem que o interesse principal do governo local reside na mera e simples arrecadação de impostos, o que consiste em relações de poder geradas pelo engodo do discurso (Foucault, 1980; Bourdieu e Wacquant, 1992).

Sobre as razões para relação derivadas da **dependência (4)** de produtos ou serviços para a sobrevivência dos atores, duas organizações se apresentam marcantes: a organização responsável pelo saneamento e abastecimento de água (17%) e a distribuidora de energia elétrica (15%), seguidas pelo posto de abastecimento de combustível (8%). O que se pode afirmar com relação a estes apontamentos é que nenhum ator do campo percebe uma destas organizações como a mais poderosa no campo organizacional, ou seja, a dependência dos recursos concentrados nestas organizações não oferecem nem atribuem poder a estes atores no campo. Essa constatação estabelece limites para assertivas que associam relações de dependência a relações de poder (Aldrich, 1979). Neste caso as relações de dependência parecem estar assentadas em uma relação institucionalizada e regularizada pelas instâncias estadual e federal. Porém é possível que atores dirigentes destas organizações façam uso dessa posição em articulações de cunho político tanto no campo organizacional, quanto no espaço social, tendo em vista que um destes é membro da câmara legislativa municipal.

Sobre as relações com razão **circunstancial (5)**, também se apresentam distribuídas com certa uniformidade entre os atores, sendo mais incidente no grupo periférico e menos incidente entre os atores do centro, confirmando a assertiva de que ações entre atores do centro possuem relações mais estruturadas e previstas, diferentes do perfil de relações entre os atores intermediários e periféricos.

Tabela 13 - Razão predominante das relações no campo organizacional

	Total	Centro	Intermediário	Periferia
Voluntária	44	33	45	50
Formal	22	56	18	25
Obrigatória	11	3	13	0
Dependência	9	7	10	0
Circunstancial	14	3	14	25
	100	100	100	100

Fonte: Dados Primários

De maneira geral as razões para as relações entre os atores parece ser mais homogeneamente distribuída na alternativa voluntária. Quanto às relações com razão

predominante obrigatória, dependente e circunstancial não são representativas de maneira geral no campo organizacional, apresentando concentração também entre atores intermediários e periféricos. Em resumo, a razão predominante para todo o campo se apresenta mais enfática, e próxima das realidades dos grupos intermediário e periférico. Porém o centro apresenta considerável distância entre estes grupos, apresentando nível de formalidade maior, indicando a presença de contratos, que tornam as ações mais estruturadas e previsíveis, via documentos e acordos assinados. Cabe então verificar como estão configuradas as bases para estas relações.

5.1.7. Base predominante dos relacionamentos

A variável base predominante dos relacionamentos consiste nas condições que dão sustentação às relações entre os atores. Para este estudo são consideradas cinco condições dispostas numa matriz com valores nominais: 1 - amizade; 2 - parentesco; 3 - *status*; 4 - políticas; 5 - econômicas, escolhidas a partir da quarta questão do questionário: **Como você qualifica a base predominante dos relacionamentos mantidos entre a sua organização e as organizações da lista com as quais se relaciona?** Na Matriz 18, estão dispostos os resultados.

Matriz 18 - Base predominante dos relacionamentos (permutada)

		1	2	3		1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	1	2	2	2	3	3	3	4											
	3	6	7	9	0	4	1	2	4	5	8	9	0	1	2	3	4	5	6	8	1	2	5	6	7	8	3	5	6	7	8	9	7	3	4	9	0	1	2	0			
	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
3 BB	0	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	0	5	5	5	5	0	5	0	0	5	5	5	5	0	0	0	0	0	5	0	5	0	5	0		
6 CA	5	0	4	5	4	5	1	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
7 CL	5	5	0	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
19 AL	5	5	5	0	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
20 PR	5	5	5	5	0	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
34 UN	5	5	5	5	4	0	0	5	5	5	0	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
1 AB	5	5	5	5	5	0	0	5	4	0	0	0	0	5	5	0	0	0	5	5	0	0	0	0	0	0	0	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
2 AP	5	5	5	5	0	0	0	5	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	5	0	0	0	0	0	0	0	4	0	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
4 CE	5	5	5	5	4	5	0	5	0	5	0	5	5	5	0	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	0	0	5	5	0	5	5	0	0	5	0	0	0	0	0	0	
5 CR	5	0	1	5	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
8 CS	5	5	5	5	5	1	5	5	5	0	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
9 CF	5	4	4	1	4	1	5	5	4	1	5	0	5	5	0	1	5	0	1	5	4	5	4	0	4	0	4	0	4	5	1	5	0	0	0	0	0	0	0	0	5	0	
10 FG	5	5	5	5	5	5	0	5	5	4	5	5	0	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
11 HM	5	4	4	5	5	0	0	0	0	0	0	0	5	0	0	3	5	0	0	5	4	5	0	0	0	0	0	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0
12 HL	5	5	5	5	5	5	0	5	5	0	5	0	5	0	0	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
13 HV	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
14 LC	5	5	5	5	5	5	0	5	5	0	5	0	1	2	0	0	0	0	0	5	0	0	0	5	0	0	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
15 LS	5	0	5	5	0	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	0	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
16 MA	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	0	5	5	5	5	5	0	0	0	0	5	0	0	0	5	0	4	4	0	0	4	5	5	0	5	0	0	0	0	0	0	0	
18 OR	5	1	1	0	1	0	0	1	5	1	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
21 RV	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
22 RT	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
25 SE	5	5	5	5	5	5	0	5	5	0	5	0	0	5	0	0	0	0	5	0	0	0	5	0	0	4	0	5	0	4	0	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
26 ST	0	0	0	5	4	4	0	0	5	4	0	0	0	0	3	0	0	5	0	4	5	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	0	0	0	0	0	
27 SI	0	0	0	5	4	5	0	5	5	0	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
28 TO	0	5	0	5	5	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	0	0	0	5	0	0	0	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
33 TC	5	0	0	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
35 VT	3	3	3	3	3	3	3	3	0	0	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
36 VG	0	5	5	5	5	5	0	5	5	0	5	5	5	5	0	5	0	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
37 VP	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
38 VD	5	5	5	5	5	5	0	5	5	0	5	0	0	0	0	0	0	0	0	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	0	0	0	0	
39 WL	0	5	5	5	5	5	0	0	0	0	5	0	0	5	0	0	5	0	0	5	0	0	0	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	0	0	5	0	0	0
17 OA	0	0	0	5	5	5	0	0	0	0	0	0	0	0	5	5	5	0	5	0	5	0	0	5	0	0	5	0	0	5	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
23 RR	0	0	0	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
24 SR	0	5	5	5	4	0	5	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
29 TU	5	0	5	5	4	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
30 TA	1	5	5	5	5	3	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
31 TR	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
32 TF	5	4	4	5	4	4	0	0	0	5	0	0	0	5	5	0	0	0	0	4	0	0	0	0	0	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
40 ZH	5	5	5	5	4	0	0	0	5	5	0	5	0	5	0	5	0	5	0	0	0	0	0	4	0	0	0	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Fonte: Dados Primários

A Matriz 18, abaixo explicita de forma mais clara o que autores alegam ser a base predominante para as relações estabelecidas dentro do campo organizacional. As ligações entre as organizações dentro de um campo organizacional podem variar podendo ser caracterizadas em termos de redes, e a substância das conexões pode variar entre as relações formais à amizade (Fligstein, 1991). A dependência estabelecida entre estas organizações não se refere apenas aos recursos materiais, mas inclui também as relações sociais que envolvem legitimação, competição ou cooperação.

Matriz 19 - Densidade dos blocos do campo organizacional

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4															
1 AB				5	5	4	5	5													5	5	5	5														5															
2 AP				5	5	1	5	5		1											5	5						4	1	1	1	5						5															
3 BB	5	5		5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5														
4 CE		5	5		5	5	5		5	5	5		5	5	5		5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5										5	5													
5 CR				5					1	1											1	5																	1														
6 CA	1	5	5	5	5		4	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5											
7 CL	5	5	5	5	5	5		5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5												
8 CS	1	5	5	5	5	5	5		5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5												
9 CF	5	5	5	4	1	4	4	5		5	5		1	5		1				5	1	4	4	5				4	4											1	4	5	1	5	5								
10 FG		5	5	5	4	5	5	5	5		5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5											
11 HM				5		4			5												5	5	5	4	5																5	5	5	5	4								
12 HL				5	5	5	5	5		5											5	5	5	5	5																	5	5	5	5								
13 HV	5	5	5	5	5	5	5	5		5		5									5	5	5	5																			5	5	5	5	5						
14 LC		5	5	5	5	5	5	5		1	2		5								5	5	5	5																					5	5	5	5					
15 LS				5																		5																									5						
16 MA	5	5	5	5	5	5	5	5		5	5	5	5	5							5	4	5																						4	4	5	5	5				
17 OA																						5	5	5																						5	5	5	5				
18 OR	1	5	5	1	1	1															1	1	1																								4	1	1	1			
19 AL	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5					
20 PR	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5					
21 RV	5	5	5	5		5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5					
22 RT	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5					
23 RR																						5																															
24 SR		5		5		5	5															5	5																								4	5	5	5			
25 SE		5	5	5		5	5		5													5	5	5																							5	4	5	5			
26 ST				5	4																	3	5																									4	4				
27 SI		5		5					5	5		5	5		5	5						5	4	5		5																					5	5	5	5			
28 TO						5																5	5		5																							5	5	5			
29 TU		1	5				5															5	4																									1	1				
30 TA		1	1			5	5															5	5																										3				
31 TR																							1																														
32 TF			5		5	4	4				5	5											5	4	4																							5	5	5	5	5	
33 TC		1	5																				1	1																										1			
34 UN		5	5	5	5	5	5		5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5			
35 VT	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3			
36 VG		5		5		5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5		
37 VP	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5		
38 VD		5	5	5		5	5	5														5	5	5																										5	5	5	5
39 WL						5	5	5			5	5		5								5	5	5		5																							5	5	5	5	
40 ZH			5	5	5	5	5	5		5		5		5								5	4																											5			

Fonte: Dados Primários

Nota-se a partir da Matriz 19, que as escolhas quanto à base predominante dos relacionamentos tem sido marcada por condições econômicas.

Tabela 14 - Base predominante dos relacionamentos

	Total	Centro	Intermediário	Periferia
Amizade	6	0	7	50
Parentesco	0	0	0	0
Status	4	0	6	0
Política	7	10	9	0
Econômica	83	90	78	50
	100	100	100	100

Fonte: Dados Primários

Ao analisar a Tabela 14, corre-se o risco de construir assertivas não muito próximas da realidade. Há fortes indícios da possibilidade de que muitos atores tenham obstáculos a

questões econômicas a principal base para os seus relacionamentos com outros atores, velando desta forma outras alternativas. Reconhecida a possível limitação quanto às respostas, quanto à veracidade das respostas, ousa-se elaborar algumas análises.

A proximidade geográfica, de acordo com Galaskiewicz (1992), pode se constituir num importante fator de proximidade de relações. Os atores do referido campo organizacional, embora residam em um contexto local com pouco mais de 40 mil habitantes, apresentam poucos indícios de relações que signifiquem mais que as transações organizacionais. Acredita-se que vários dirigentes tenham contatos incidentes em uma proximidade maior, "a cervejinha", "aquele churrasquinho" parece não constituir em peça-chave para as relações interorganizacionais, é evitada a "mistura da amizade com os negócios", conforme anunciam alguns entrevistados.

Desta forma, a principal base de relação apontada pelos atores se constitui na condição econômica, caracterizada pelos acordos de prestação de serviços ou fornecimento de produtos. É possível que articulações políticas se dêem num plano de abrangência maior do que foi apontado pelos atores, mas parecem estar intencionalmente ofuscadas no discurso predominante das relações fundadas em questões de cunho racional legal. Mediante as entrevistas, pode-se apenas afirmar que articulações políticas acontecem numa radiação maior que a exposta, mas que se deseja não "tocar no assunto", ou "nada de importante ou relevante". Outra limitação está diante da compreensão da maioria dos atores acerca do significado da política. Constata-se que o conceito de política para muitos atores tem sentido restrito às "eleições", à "prefeitura", ou ao "governo municipal", o que restringe a escolha desta alternativa como resposta à questão sobre a base das relações entre os atores.

5.1.8. Atividades realizadas em conjunto

As atividades realizadas em conjunto pelos atores consistem em ações que os atores do campo procuram realizar aliados. A operacionalização desta variável acontece a partir da sexta questão: **Que tipo de atividade é realizada em conjunto entre a sua organização e as organizações da lista com as quais têm relação?**

As respostas consistem em 5 possibilidades: 1 - pressão política; 2 - troca de informações; 3 - redução de custos; 4 - atividades sociais; 5 - entrada em novos mercados. Atores além de terem a possibilidade de mais de uma escolha, também atribuem valor para

as ações conjuntas: (1) pouco relevante; (2) relevante; (3) muito relevante. A partir da resposta a esta questão, foram construídas cinco matrizes, as quais pode-se perceber a baixa incidência de atividades realizadas em conjunto no campo organizacional.

Matriz 20 - Atividade Conjunta - Pressão política

		3	6	7	9	0	4	1	2	4	5	8	9	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	1	2	2	2	3	3	3	4						
		3	6	7	1	2	3	1	2	4	5	8	9	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	1	2	2	2	3	3	3	4						
3 BB	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0				
6 CA	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
7 CL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
19 AL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
20 PR	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
34 UN	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
1 AB	0	2	2	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
2 AP	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
4 CE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
5 CR	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
8 CS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
9 CF	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
10 FG	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
11 HM	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
12 HL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
13 HV	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
14 LC	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
15 LS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
16 MA	2	0	2	1	3	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
18 OR	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
21 RV	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
22 RT	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
25 SE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
26 ST	0	0	0	3	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
27 SI	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
28 TO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
33 TC	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
35 VT	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
36 VG	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
37 VP	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
38 VD	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
39 WL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
17 OA	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
23 RR	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
24 SR	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
29 TU	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
30 TA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
31 TR	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
32 TF	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
40 ZH	0	0	0	0	2	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Fonte: Dados Primários

A Matriz 20 demonstra que apenas 3% do total das relações ou nós entre os atores do campo são aproveitadas em termos de ação conjunta por **pressão política**, uma densidade baixa, de 0,01, apresentada no Gráfico de Relações 5. Este número reforça as assertivas quanto ao fato de que a base predominante das relações não concentra grandes proporções sobre questões políticas. Dentre as

afirmam ter ação conjunta para troca de informações com a organização focal, porém destes, apenas 3 são recíprocos. Ou seja, não há reconhecimento mútuo para estas ações. Esse fato indica fraqueza nas relações que apresentam como conteúdo principal, as informações. Há que se reconhecer que este tipo de ação conjunta pode fortalecer estruturas normativas e cognitivas, em que atores interagem de maneira mais estruturada e coesa. O que se constata é que estas estruturas não são reforçadas no campo organizacional via mecanismos de trocas de informações, mas pelas transações firmadas com acordos formais que prescrevem o que se espera de cada lado do relacionamento.

Pode-se afirmar que tanto as estruturas, quanto os isomorfismos presentes no campo organizacional, e que têm relação com a organização focal, são estruturados, definidos e redefinidos por processos que se encontram em sua maioria dentro dos limites dos acordos formais, ou seja, têm sua origem em estruturas regulativas, dispostas na forma de exigências contratuais, em que atores precisam se enquadrar, via treinamentos, cursos, "osmose", os quais dão origem a considerável parte do conteúdo das estruturas normativas do campo. Nota-se que incidência maior da troca informações entre os atores do grupo intermediário, estendendo-se até a periferia, corroborando com assertivas que apontam o nível intermediário do campo como um agente importante na difusão, manutenção, definição e redefinição de novas estruturas institucionais, bem como no desencadeamento de isomorfismos miméticos que tendem a trazer inovação para dentro do campo organizacional.

Matriz 22 - Atividade Conjunta - Redução de custos

		1	2	3							1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	1	2	2	2	3	3	4									
		3	6	7	9	0	4	1	2	4	5	8	9	0	1	2	3	4	5	6	8	1	2	5	6	7	8	3	5	6	7	8	9	7	3	4	9	0	1	2	0				
		3	6	7	1	2	3	1	2	4	5	8	9	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	1	2	2	2	3	3	4				
3 BB	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
6 CA	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
7 CL	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
19 AL	0	2	3	0	0	0	2	2	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
20 PR	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
34 UN	3	2	2	0	0	0	0	2	2	0	2	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0		
1 AB	1	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
2 AP	2	0	0	0	0	0	0	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
4 CE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
5 CR	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
8 CS	3	3	3	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
9 CF	0	1	2	0	0	1	1	0	1	1	0	2	1	0	1	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
10 FG	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
11 HM	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
12 HL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
13 HV	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
14 LC	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
15 LS	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
16 MA	0	0	0	3	0	3	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
18 OR	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
21 RV	0	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
22 RT	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
25 SE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
26 ST	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
27 SI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
28 TO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
33 TC	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
35 VT	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
36 VG	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
37 VP	2	0	0	0	0	2	0	0	0	2	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
38 VD	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
39 WL	0	0	0	3	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
17 OA	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	1	0	0	0	3	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
23 RR	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
24 SR	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
29 TU	0	0	0	2	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	
30 TA	2	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
31 TR	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
32 TF	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	0	0	
40 ZH	1	1	1	3	3	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	

Fonte: Dados Primários

Conforme se verifica na Matriz 22, apenas 14% do total das relações entre os atores agrega ações conjuntas com a intenção de reduzir custos. Estes números confirmam assertivas quanto à baixa utilização da cooperação para fins estratégicos em busca da competitividade, principalmente no que tange a preços. A organização focal apresenta-se como a que mais movimentou ações em torno de tentativas que busquem reduzir custos para a sua atividade, alegando ter ação conjunta com 30 atores do campo para tal fim, considerando estas relações **relevantes**. Porém os números da contrapartida são discrepantes. Apenas 7 atores afirmam ter ação conjunta com a organização focal com a finalidade de reduzir custos. Estes números indicam baixíssima reciprocidade entre os atores e a organização focal (ver Gráfico de Relações 7). As ações da organização focal neste sentido parecem não ter o eco desejado sobre os atores do campo, que, de acordo

com o auxílio da organização focal, ou seja, a organização focal e algumas organizações fornecedoras de produtos ou serviços avançam para novos espaços geográficos juntas, mantendo a estrutura de fornecimento e prestação de serviços, enquanto isso estas organizações vão expandindo a carteira de clientes, ao mesmo tempo em que trabalham com a organização focal. Pode-se afirmar que estas estratégias garantiram aos dois lados da relação consideráveis vantagens. Há diversos atores que ambicionam este tipo de relação com a organização focal, pela verificação do rápido crescimento e expansão provocada nesse tipo de ação conjunta.

Não foram verificadas no campo ações entre organizações pequenas com vistas a abranger novos mercados, o que indica também a falta de ações estratégicas entre os atores do campo. A falta de cooperação confirmada aqui, revela que atores realmente agem de maneira bastante isolada, embora compartilhem estruturas institucionais comuns.

De acordo com Popielarz, McPherson e Drobnic (1992), a probabilidade de os atores entrarem ou saírem de um grupo depende do número e solidez das relações sociais da rede que conectam os membros do grupo entre si e entre os não membros. Grupos sociais e redes sociais são formas sociais co-evolucionárias. “Atores que estão mais próximos se conhecem mais, se comunicam mais. As informações que passam por um *homophilous network* devem passar por diversos intermediários, se os pontos são muito distantes. Ao passo que sinais entre pontos próximos no espaço social tendem a passar através de poucas conexões”(Popielarz, McPherson e Drobnic, 1992, p. 153). Para os autores, o princípio da homofilia em uma rede pode ser derivado da estrutura social, muito mais que atributo da ação humana.

Pode-se afirmar que as fraquezas apontadas nas relações entre os atores podem se constituir também na ausência de ações conjuntas, isso associado ao fato de que atores não percebem na atividade conjunta vantagens para suas atividades. Outra característica marcante entre os atores que deve ser considerada, diz respeito à cultura dos fundadores que decidem sozinhos o que e como gerir os negócios. Em muitos casos a gestão é extremamente voltada para as questões organizacionais internas, como consequência, as relações externas são pouco valorizadas e pouco aproveitadas.

5.2. CONFIGURAÇÕES DAS RELAÇÕES NO CAMPO ORGANIZACIONAL

Diante das inúmeras pesquisas acerca das relações interorganizacionais, Oliver (1990) contribui no sentido de reunir estudos acerca do assunto. O resultado do trabalho pode ser resumido na identificação de seis razões contingenciais pelas quais as organizações buscam se relacionar com outras, as quais consistem em: necessidade, assimetria, reciprocidade, eficiência, estabilidade e legitimidade. Estas razões podem esclarecer as motivações para as relações entre as organizações do campo organizacional em estudo.

A **necessidade** é explicada pelo fato de que uma organização frequentemente estabelece relações ou trocas com outras organizações para suprir requisitos legais ou regulatórios. Estas relações originadas de questões involuntárias incrementam a frequência das relações entre as respectivas organizações. No campo organizacional em estudo, o governo municipal consiste num ator cujas relações são intensas e freqüentes dada as questões de ordem tributária e fiscal. Porém estas relações não são muito densas, tendo em vista que a maioria dos atores alega que o comprometimento com a prefeitura tem base nas obrigações.

Quanto à **assimetria**, refere-se às relações interorganizacionais induzidas pelo potencial de se exercer poder ou controle sobre outra organização ou sobre recursos. Neste caso a escassez de recursos é que motiva organizações a exercer o poder, influência ou controle sobre as outras. Para Oliver (1990), ambos - o desejo por controle e a relutância para renunciar o controle - refletem motivos assimétricos nas decisões das organizações em interagir. Pode-se afirmar sem dúvida que a organização focal é a que exerce mais poder, influência e controle sobre o campo organizacional. Não há como negar que esta estabelece uma série de condições no interior do campo, o que é bastante legítimo, considerando a sua expressão tanto no campo organizacional, quanto no espaço social, afinal de contas aproximadamente 90% da atividade econômica do espaço social advém de elos diretos com a organização focal.

Muitos estudos também têm-se concentrado na **reciprocidade** como formadora de relações. As razões para a reciprocidade enfatizam cooperação, colaboração e coordenação entre organizações, muito mais que dominação, poder e controle. Esta perspectiva aponta que as relações interorganizacionais ocorrem com a intenção de perseguir objetivos e interesses que são comuns, mutuamente benéficos. Esta perspectiva também se opõe à assimetria, pois alega que a escassez de recursos pode induzir à cooperação, muito mais que à competição. Segundo Oliver (1990), estes processos são tipicamente caracterizados

pelo balanço, harmonia, equidade e suporte mútuo, muito mais que coerção, conflito e dominação. Conforme foi demonstrado em fases anteriores, a reciprocidade não tem sido marcante nas relações entre os atores do campo organizacional, ou seja, em muitos casos, o que um ator pensa sobre as suas relações com o outro diverge, principalmente no que tange às relações entre algumas organizações do centro com atores dos níveis intermediário e periférico. A cooperação, conforme foi afirmado, não se constitui em aspecto característico das relações entre os atores do campo, porém o contrário não é totalmente verdadeiro; a competição existe, mas se dá mais no plano do espaço social do que do campo organizacional, tendo em vista que as organizações possuem natureza de atividade bastante diversificada.

Os motivos atrelados à **eficiência** são muito mais de natureza interna do que externa. A necessidade de desenvolver com eficiência os recursos de entrada e saída da organização é que motiva as relações interorganizacionais, visando reduzir custos, incrementar o retorno sobre os investimentos entre outros. Williamson (1975) também argumentou que a eficiência seria um fator determinante para o desencadeamento das relações interorganizacionais, dentro dos conceitos dos custos de transação. Há que se admitir que a organização focal tem administrado de maneira bem orquestrada as relações com as organizações locais, conseguindo desencadear ao longo de sua trajetória uma malha complexa de atividades, marcada pelas diversas unidades que lhe serviram de apoio ao longo dos quase 70 anos de existência no espaço social. A convergência de esforços em torno de um complexo agroindustrial tem sido característica marcante das estratégias da organização focal.

Reportando-se à **estabilidade** ou previsibilidade, Oliver (1990) aponta que a literatura tem apontado que estas relações se dão pela tentativa das organizações de resposta adaptada às incertezas do ambiente, gerada pela escassez de recursos e pelo insuficiente conhecimento acerca das flutuações ambientais e taxas de trocas disponíveis em um campo organizacional. A incerteza aqui é o motor das relações interorganizacionais. As relações atuam no sentido de promover a estabilidade, previsibilidade e dependência entre as organizações tendo em vista a conquista da ordem e do padrão desejável do fluxo de recursos e trocas. Além da busca pela eficiência, atores têm buscado estabelecer um mínimo de estabilidade e previsibilidade nas relações. A presença de estruturas regulativas e normativas bem fundadas no campo organizacional demonstram que as relações entre os atores, principalmente via relações com a organização

focal, a qual procura estabelecer relações fundadas em acordos contratuais, oferecendo previsibilidade de condições.

Para Oliver (1990) as organizações se associam motivadas por múltiplas combinações de fatores contingenciais. De modo generalizado que os fatores contingenciais – necessidade, assimetria, reciprocidade, eficiência, estabilidade e legitimidade estão respectivamente assentados nas leis e mandatos, ameaças externas ou coações, compatibilidade entre os participantes, relação de custo e benefício, riscos e incertezas ambientais e reprovação institucional (Oliver, 1990). A autora afirma ainda que as contingências críticas de necessidade, assimetria, estabilidade e legitimidade são definidas primariamente por fatores externos. A eficiência é guiada por fatores internos, bem como o custo da relação em si. Quanto às contingências críticas de reciprocidade são afetadas pela relativa ou comparativa propriedade dos participantes e seus graus de congruência entre si. Aponta também que estudos podem ser mais ricos quando buscam trabalhar vislumbrando e combinando todas as seis possibilidades contingenciais.

Para DiMaggio e Powell (1983), um campo organizacional envolve as relações entre a totalidade dos atores individuais e organizacionais relevantes em partes da sociedade funcionalmente diferenciadas, como educação, saúde, política ou literatura. Para Bourdieu (1986), a topologia é portanto construída por agentes que ocupam posições semelhantes ou próximas. Define a estrutura de um campo como uma rede ou uma configuração de reações objetivas entre posições. O campo organizacional em estudo parece constituir-se também em um grupo de atores que, além de compartilharem estruturas institucionais, compartilham também posições dentro de condições estruturais econômica, histórica, social, cultural e política, mais ou menos dispostas em torno da atividade agroindustrial, "eixo" do espaço social. Diante do exposto, a posição da organização focal está obrigatoriamente situada no centro, tendo em vista sua necessidade e interesse de orquestração das diversas formas de capital.

Autores, como Bourdieu (1986) e Burt (1995), retratam a importância do que denominam de capital social. O primeiro expõe que o conceito de capital abrange questões monetárias e não monetárias, formas tangíveis e intangíveis. Bourdieu (1986) também distingue três tipos gerais de capital, os quais podem assumir conteúdos de campos específicos: o **capital econômico**, que se refere aos recursos financeiros, o **capital cultural**, que existe de várias formas, inclui disposições e hábitos adquiridos no processo de socialização, acumulação de objetos culturais validados, a qualificação formal. É

importante neste caso a distinção entre capital cultural incorporado, na forma de educação e conhecimento, e capital cultural simbólico, a capacidade para definir e legitimar valores culturais, morais, artísticos, padrões e estilos. Quanto ao **capital social**, é a soma dos recursos atuais e potenciais que podem ser mobilizados através de participantes nas redes sociais em que os relacionamentos mútuos e reconhecidos são mais ou menos institucionalizados.

Para Beekun e Glick (2001), as dimensões de uma união caracterizam a dimensão da relação entre os atores participantes e podem ser resumidas em quatro dimensões: força, *directness*, consistência e dependência.

A dimensão **força** pode ser esclarecida a partir de variáveis como a frequência, intensidade e probabilidade. A segunda dimensão, *directness*, aponta que relações fracas obedecem a uma série de níveis hierárquicos, ou seja não são diretas, incluem intermediários, o que pode aumentar a probabilidade de se ter problemas na comunicação entre as partes. Sobre a **consistência**, pode-se afirmar que quando as relações em um domínio são facilmente substituídas por relações em outro domínio, as relações então são pouco consistentes. A **dependência** é mensurada entre a relativa magnitude de trocas e a carência de substitutos para as trocas. A carência de substitutos para um dado recurso incrementa a dependência com o fornecedor deste recursos, bem como diminui a flexibilidade estratégica. As quatro dimensões são positivamente correlatas (Beekun e Glick, 2001).

Beekun e Glick (2001) apontam ainda para os mecanismos das ligações dividindo em dois mecanismos: o da **diferenciação** e a **integração**. A diferenciação ocorre a partir da heterogeneidade das posições relacionais dos atores em um determinado domínio. A diferenciação chega ao extremo quando cada ator ocupa uma única posição estrutural nas suas relações com outros atores constituintes do domínio. Por outro lado, a integração é definida como a coordenação de esforços entre os diferentes subunidades para atingir alguma meta.

As organizações são repositórios de conhecimento cumulativo: princípios e máximas para as práticas, imagem da missão e identidade, fatos sobre o ambiente, técnicas de operação, histórias do passado que servem como exemplo para ações futuras (Weick e Westley, 1996). Implica afirmar que as organizações do campo organizacional em estudo, ao longo de sua existência, acumularam, definiram e redefiniram estruturas que oferecem suporte para suas decisões. As estruturas institucionais regulativas, normativas e cognitivas

são resultado da experiência, da convivência, da interação com os atores do campo organizacional que constituem e são constituídos. Há que se admitir a importância de alguns atores na delimitação e influência na construção destas estruturas. O estudo da centralidade em uma rede de relações pode oferecer instrumentos para inferências que dêem respostas aos limites da influência dos atores centrais no conteúdo das estruturas institucionais, bem como na evidência dos isomorfismos.

5.3. A CENTRALIDADE DA REDE E AS ESTRUTURAS INSTITUCIONAIS

Knoke (1994) aponta que a maioria das redes interorganizacionais contém um núcleo central de organizações que dominam o fluxo de recursos, também denominadas de *ego* por Pattison (1994). Este grupo dispõe de densa relação de troca mútua. Para Knoke e Laumann (1982), a combinação da centralidade da rede e as relações de troca de recursos controlados define a posição de uma organização na hierarquia da rede, sendo que cada posição na rede pode, de acordo com Pattison (1994), determinar diferenças quanto às informações a serem recebidas e por consequência, diferentes formas de construção do conhecimento seriam desenvolvidas. Os níveis de interação social entre os atores torna-se variável importante no sentido de terminar o nível de compartilhamento de conhecimento.

Pode-se afirmar que uma das contribuições da análise de redes para as inferências sobre as estruturas institucionais normativas e cognitivas consiste nos cálculos acerca da densidade e centralidade das relações. O campo organizacional em estudo aponta um grupo central extremamente denso (1,0), seguido do grupo intermediário, que, além de ser formado pela maioria dos atores da rede, apresenta um nível de densidade que permite o fluxo de trocas, possibilitando movimentos de definição e redefinição de padrões de ação.

Knoke (1994), referindo-se ao conceito de centralidade integrativa, afirma que atores que assumem papéis-chave integrativos ou que coordenam uma dada estrutura tendem a ser localizados na região central da representação espacial da estrutura, enquanto atores localizados na periferia têm menos importância funcional no desempenho de atividades integrativas. Partindo da idéia de que a densidade do campo descreve os níveis de coesão, e a centralização descreve a medida em que esta coesão está organizada em torno de atores focais (Scott, 2000), pode-se afirmar que o campo organizacional em estudo apresenta considerável grau de centralização em torno principalmente da organização focal.

Considerada a importância das posições dos atores na rede, convém apontar para o conceito de proeminência dos atores, exposto por Knoke (1994) e dividido em duas formas: **centralidade** e **prestígio**. O conceito de centralidade trata das conexões como simétricas. A posição mais central numa rede é aquela que envolve mais ligações recíprocas com outros atores. Por outro lado, o conceito de prestígio preserva assimetria das relações entre os atores, ou seja é a medida em que uma posição recebe muitas relações, mas não recíprocas. O conceito de proeminência privilegia a qualidade das relações, muito mais do que o seu número. A proeminência por prestígio é especialmente útil para a análise do poder das posições na rede.

Para Palmer, Jennings e Zhou (1993), as estruturas legitimadas podem ser transmitidas entre as organizações de um campo através da tradição, representada por fundadores do campo organizacional, onde o apropriado é indicado por pioneiros do campo; pela imitação, baseada nas formas mais correntes mais prevaletentes do campo, este mecanismo e tradicional pode facilmente ser confundido, ou seja a popularidade dos atuais com a tradição dos pioneiros; através da coerção, exercida pelas organizações dominantes do campo organizacional; e através de pressões normativas, difundidas por organizações educacionais, escolas de administração socializam estudantes em práticas de gestão aceitas. O que significa que estas redes de afiliações auxiliam a elite corporativa e assegurando um distintivo ponto de vista e mecanismos para socializar e controlar socialmente os atores participantes.

Palmer, Jennings e Zhou (1993) afirmam que é muito possível que uma elite corporativa construa e mantenha conscientemente exclusivas organizações educacionais e redes sociais para promover seus interesses de classe, mas estas organizações e redes, de maneira não intencional, facilitam a disseminação de prescrições estruturais que têm pouco a ver com os seus interesses de classe. Para Meyer e Rowan (1977), as organizações educacionais se desenvolvem naturalmente como consequência da racionalização da interação e profissionalização de elites em um campo organizacional. Conforme Fligstein (1995), a experiência de dirigentes exerce também influência sobre os mapas cognitivos de outros dirigentes no interior de um campo organizacional, nas múltiplas esferas institucionais.

Estudos sobre redes têm levantado que o comportamento das organizações é embebido em um concreto sistema de relações e que estando embebidas em uma rede de relações sociais, as organizações podem trazer consigo inovações, suporte para adoção,

sugestões úteis sobre implementação e suporte social que encoraja as mudanças. São processos que operam claramente entre os profissionais das organizações (Scott, 1992). Instituições dominantes, ou organizações que ocupam posições sociométricas centrais, podem exercer pressões normativas sobre as outras no sentido de se adotarem elementos estruturais legítimos, aprovados por profissionais ou por um cumulativo nível de adoção pelas organizações. As organizações dominantes também geralmente são as primeiras a adotar matrizes estruturais, aprender novas estruturas, tem acessos a profissionais externos e desfrutam de informações sobre como fazê-lo (Burns e Wholey, 1993). Esses autores sugerem que as primeiras adoções são direcionadas à resolução de problemas específicos, sendo portanto uma função das características organizacionais. Com o passar do tempo essas características perdem a característica específica e passam a ser adotadas cumulativamente, fazendo parte então das pressões institucionais de um grupo de organizações.

O processo de institucionalização passa então pela gradual legitimação. De acordo com Tolbert e Zucker (1999), a institucionalização de uma população institucional ocorre em três estágios. Primeiramente novas estruturas organizacionais se desenvolvem e se formalizam em resposta a novos problemas ou oportunidades. A segunda fase, o consenso é desenvolvido em torno de valores para a nova forma, ocorre então a solidificação desta, que é espalhada rapidamente. Finalmente a nova forma organizacional se torna difundida e duradoura. Cada estágio da institucionalização é culturalmente mediado tendo em vista que sistemas de crenças também afetam a evolução organizacional através dos tempos (Wells, 2001).

Burt (1981) e Knoke (1982) apontam que diversos atores dominantes, que servem de referência dentro da rede, regionais ou locais em escopo, podem exercer pressões normativas, dado fato o de que seus seguidores somente mudam de trajetória à medida que o líder assume a posição primária.

De acordo com Scott (1998) e Gooderham (1999), a maioria dos estudos de relação entre tamanho organizacional e estrutura indicam que tamanho, em termos de números de empregados, tende a influenciar os métodos usados para controle e coordenação dos empregados. Por outro lado evidências sugerem que quanto maior o tamanho de uma organização, mais padronizados serão os procedimentos de administração de recursos humanos. Considera-se também que menor será a descentralização, dado o fato da necessidade disso, mas tendo aos mesmo tempo padrões definidos de desempenho.

Processos miméticos podem desencadear-se nesse caso, pela disseminação de práticas de gestão de recursos humanos.

Alguns autores atribuem às estruturas a capacidade para restringir e liberar ações dentro de um grupo de organizações (Li e Berta, 2002). Porém, é válido salientar a importância das posições dentro de um campo organizacional. De acordo com Stevenson e Greenberg (2000), alguns atores estão em posição de constranger e outros em condições constrangidas, são estas posições que ocasionam as desigualdades das relações de poder, bem como das participações destes atores no que tange a decisões políticas, também possuem maior acesso às informações e recursos, o que facilita o desenvolvimento de relações de dependência com outros atores do campo organizacional, principalmente os que estão situados na periferia e que agem de forma desorganizada, conforme foi expresso no campo organizacional em estudo.

Afirmar que atores situados no centro de um campo organizacional são mais poderosos é determinístico. Estes atores têm potencial para ser exercerem poder, mas não significa que exerçam tais capacidades. Por outro lado, atores situados na periferia podem, via ação conjunta, desenvolver uma mobilização para oposição, tendo em vista que possuem poucas obrigações entre si, diferente dos atores de posições mais centrais. Daí deriva a assertiva quanto ao fato de que atores centrais podem ter suas ações mais limitadas e constrangidas do que os atores periféricos, reagindo mais do que criando novas situações (Stevenson e Greenberg, 2000).

É importante considerar que o poder não é uma entidade independente ou um atributo individual, "o poder precisa das relações para existir [...] não há poder, há somente relações poderosas que estão em constante mudança" (Degenne e Forsé, 1999, p. 141). O poder é mensurado pela determinação de como os atores com objetivos e interesses específicos trocam recursos de maneira a influenciar percursos dos eventos em função de interesses próprios (Knoke, 1994; Degenne e Forsé, 1999). É possível afirmar que dentro do campo organizacional em estudo, os atores do centro possuem maior acesso às informações e recursos (Degenne e Forsé, 1999) do que os atores da periferia e do intermediário, mas que em muitas situações, as inovações, as tentativas de mudanças partem principalmente de grupos que não estão no centro e que, após o percurso do tempo e das práticas ou ações sociais algumas estruturas cognitivas vão sendo redesenhadas, gerando também novos focos para o isomorfismo mimético.

5.4. EQUIVALÊNCIA ESTRUTURAL E ISOMORFISMOS: POR UM ELO

Alguns autores, como Borgatti e Everett (1992) e Marsden e Friedkin (1994), se reportam às práticas semelhantes enquanto processo de **contágio**, a imitação de comportamentos de atores. Duas perspectivas são apontadas para medir a proximidade e a influência entre os atores - a coesão e a equivalência estrutural. A primeira se preocupa com a definição de ambientes de redes solidários, enfatizando a conectividade entre os atores, enquanto a segunda se foca para a definição de posições equivalentes na rede. Dois atores são próximos quando são estruturalmente equivalentes, ou seja, quando possuem relações praticamente idênticas com outros atores. A idéia é que se estes atores participam do mesmo círculo, dividem posições e papéis, conseqüentemente as suas ações serão mais próximas, mais semelhantes.

A proximidade entre os atores está também relacionada à frequências dos seus contatos feitos por telefone ou pessoalmente, ambas as formas indicando força nos contatos (Walker, Wasserman e Wellman, 1994). As entrevistas com os atores do campo organizacional têm demonstrado que os contatos acontecem de maneira dividida entre as duas formas, pessoal e por telefone, sendo este o mecanismo mais utilizado entre os atores, mesmo diante de curtas distâncias.

Mizruchi e Galaskiewicz (1994) classificam e dividem os estudos acerca das estruturas das redes em dois métodos relacional e posicional. As técnicas relacionais focam sobre as ligações diretas entre atores e identificam *cliques* de organizações densamente conectadas, em que são verificados grupos dentro dos quais cada ator se relaciona a outro. Quanto às técnicas posicionais, focam relações entre grupos que são estruturalmente equivalentes. De acordo com Lomi e Grandi (1999), organizações em uma rede interorganizacional são estruturalmente equivalentes, se elas tiverem relações idênticas com (e de) outras organizações na rede, podendo o termo idênticas ser substituído por semelhantes para fins de análise empírica.

Ainda para Degenne e Forsé (1999), um *clique* consiste num grupo informal de atores que compartilham sentimento de pertença, algum grau de intimidade e reconhecidas normas de comportamento. Portanto, a identificação de *cliques*, ou de grupos estruturalmente equivalentes e coesos pode contribuir para o esclarecimento de quais grupos de atores participam na definição e redefinição das estruturas institucionais. É válido salientar que um clique não carece constituir um grupo, mas participar

conjuntamente em determinadas atividades, mais ou menos distribuídas de acordo com os papéis sociais (Degenne e Forsé, 1999). Estas assertivas contribuem principalmente para a explanação acerca das estruturas normativas, as quais contemplam os valores e papéis reconhecidos no campo organizacional.

Um *clique* para Borgatti, Everett e Freeman (2002), consiste num subgráfico completo no seu nível máximo. O cálculo feito pelo UCINET fornece o número de vezes que cada par de atores está no mesmo clique. A partir daí são construídas hierarquias de agrupamentos - *hierarchical clustering*. Esta rotina do programa também executa uma operação dual mediante o exame do número de atores que um par de cliques tem em comum. A seguir foram testados cálculos com *cliques* compostos por 3, número mínimo para o conceito de *clique*. Na seqüência com 15, 19 e 20 atores. A intenção é verificar além dos *cliques* como fica desenhada a equivalência estrutural do campo organizacional, partindo da idéia de que grupos que são estruturalmente semelhantes tendem a compartilhar conteúdos comuns nas interações, contribuindo também para a corroboração de assertivas anteriores no que tange às estruturas institucionais.

Tabela 15- Cliques com três atores

```

-----
-----
Minimum Set Size:          3
WARNING: Directed graph. Direction of arcs ignored.
103 cliques found.

 1:  2 3 4 6 7 9 10 11 13 16 18 19 20 21 22 34 35 36 37
 2:  2 3 4 6 7 9 11 13 19 20 21 22 25 34 35 36 37
 3:  2 3 4 6 7 9 11 13 14 19 20 22 25 34 36 37
 4:  2 3 4 6 7 9 10 11 13 14 19 20 22 34 36 37
 5:  2 3 4 6 7 9 10 13 19 20 22 34 36 37 38
 6:  3 4 5 6 7 9 10 11 13 16 18 19 20 22 34 36 37
 7:  1 3 4 6 7 9 13 16 19 20 21 22 35 37
 8:  1 3 4 5 6 7 9 13 16 19 20 22 37
 9:  1 3 4 6 7 9 13 14 19 20 22 37
10:  2 3 4 6 7 9 10 11 13 16 19 20 21 27 34 35 36 37
11:  2 3 4 6 7 9 11 13 19 20 21 25 27 34 35 36 37
12:  2 3 4 6 7 9 11 13 14 19 20 25 27 34 36 37
13:  2 3 4 6 7 9 10 11 13 14 19 20 27 34 36 37
14:  3 4 6 7 9 11 13 18 19 20 35 40
15:  3 4 5 6 7 9 11 13 18 19 20 40
16:  3 6 7 9 10 12 13 16 18 19 20 21 22 34 35 36 37
17:  3 5 6 7 9 10 12 13 16 18 19 20 22 34 36 37
18:  3 6 7 9 10 12 13 16 19 20 21 27 34 35 36 37
19:  3 6 7 10 12 13 15 19 20 21 22 34 35 37
20:  3 6 7 13 15 19 20 21 22 25 34 35 37
21:  1 3 6 7 13 15 19 20 21 22 35 37
22:  3 6 7 10 12 13 15 19 20 21 27 34 35 37
23:  3 6 7 13 15 19 20 21 25 27 34 35 37
24:  3 6 7 13 15 19 20 35 40
25:  3 5 6 7 10 12 13 15 19 20 22 34 37
26:  1 3 5 6 7 13 15 19 20 22 37
27:  3 5 6 7 13 15 19 20 40
28:  2 3 6 7 13 19 20 21 25 33 34 35
29:  2 3 6 7 10 13 19 20 21 33 34 35
30:  2 3 6 7 8 9 10 11 16 19 20 21 22 36 37

```

31: 2 3 6 7 8 9 10 11 14 19 20 22 36 37
 32: 3 5 6 7 8 9 10 11 16 19 20 22 36 37
 33: 3 5 6 7 8 10 15 19 20 22 37
 34: 3 6 7 8 10 15 19 20 21 22 37
 35: 1 3 5 6 7 8 9 16 19 20 22 37
 36: 1 3 6 7 8 9 16 19 20 21 22 37
 37: 1 3 6 7 8 9 14 19 20 22 37
 38: 1 3 5 6 7 8 15 19 20 22 37
 39: 1 3 6 7 8 15 19 20 21 22 37
 40: 2 3 6 7 19 20 25 30 34 36
 41: 2 3 6 7 19 20 30 32 34 36
 42: 2 3 6 7 11 19 20 21 22 32 34 35 36 37
 43: 3 6 7 12 19 20 21 22 32 34 35 36 37
 44: 2 3 6 7 19 20 21 32 33 34 35
 45: 3 5 6 7 12 19 20 22 32 34 36 37
 46: 3 5 6 7 11 19 20 22 32 34 36 37
 47: 2 4 6 7 10 19 20 24 34 36 38
 48: 4 6 7 19 20 24 34 36 38 39
 49: 6 7 19 20 24 28 34 36
 50: 6 7 14 19 20 22 25 28 34 36
 51: 6 7 8 14 19 20 22 28 36
 52: 6 7 12 19 20 22 28 34 36
 53: 2 4 6 7 9 10 11 18 19 20 22 31 36 37
 54: 2 4 6 7 9 11 19 20 22 25 31 36 37
 55: 2 4 6 7 9 11 19 20 25 27 31 36 37
 56: 2 4 6 7 9 10 11 19 20 27 31 36 37
 57: 2 6 7 11 19 20 22 31 32 36 37
 58: 2 6 7 19 20 25 30 31 36
 59: 2 6 7 19 20 30 31 32 36
 60: 2 6 7 19 20 25 31 33
 61: 2 6 7 19 20 31 32 33
 62: 2 6 7 10 19 20 31 33
 63: 4 5 6 7 9 10 11 18 19 20 22 31 36 37
 64: 5 6 7 11 19 20 22 31 32 36 37
 65: 4 6 7 11 16 18 19 20 21 22 34 35 36 37 39
 66: 6 7 12 16 18 19 20 21 22 34 35 36 37 39
 67: 4 5 6 7 11 16 18 19 20 22 34 36 37 39
 68: 5 6 7 12 16 18 19 20 22 34 36 37 39
 69: 4 6 7 19 20 22 34 36 37 38 39
 70: 6 7 12 15 19 20 21 22 34 35 37 39
 71: 5 6 7 12 15 19 20 22 34 37 39
 72: 4 6 7 11 16 19 20 21 27 34 35 36 37 39
 73: 6 7 12 16 19 20 21 27 34 35 36 37 39
 74: 6 7 12 15 19 20 21 27 34 35 37 39
 75: 6 7 19 20 21 33 34 35 39
 76: 5 6 7 8 11 16 19 20 22 36 37 39
 77: 5 6 7 8 15 19 20 22 37 39
 78: 6 7 8 11 16 19 20 21 22 36 37 39
 79: 6 7 8 15 19 20 21 22 37 39
 80: 7 12 13 16 17 19 20 22 34 37
 81: 7 12 17 19 20 22 28 34
 82: 7 13 14 17 19 20 22 34 37
 83: 7 14 17 19 20 22 28 34
 84: 4 7 10 13 16 18 19 20 21 22 26 34 35 36
 85: 4 7 13 19 20 21 22 25 26 34 35 36
 86: 4 7 10 13 16 19 20 21 26 27 34 35 36
 87: 4 7 13 19 20 21 25 26 27 34 35 36
 88: 4 5 7 10 13 16 18 19 20 22 26 34 36
 89: 4 7 13 18 19 20 26 35 40
 90: 4 5 7 13 18 19 20 26 40
 91: 2 3 7 19 20 29 30 32
 92: 2 3 7 19 20 29 32 35
 93: 2 3 4 7 19 20 29 35
 94: 2 7 19 20 29 30 31 32
 95: 2 4 7 19 20 29 31
 96: 3 4 5 7 19 20 29
 97: 3 5 7 19 20 29 32
 98: 4 5 7 19 20 29 31
 99: 5 7 19 20 29 31 32
 100: 2 7 19 23 27 35
 101: 2 7 8 19 23
 102: 7 19 23 27 35 39
 103: 7 8 19 23 39

Fonte: Dados Primários

De acordo com a Tabela 15, o campo organizacional é composto por 103 *cliques*, formados por 3 atores. O campo organizacional em estudo aponta a organização focal e a distribuidora de energia elétrica como as organizações que participam de todos os cliques, seguidas pela prefeitura, com participação em 99 *cliques*, pela organização responsável pelo saneamento (79), a produtora de embalagens plásticas aparece em 59 *cliques*; a universidade participa em 37 *cliques*. Estes números confirmam: 1) centralidade da organização focal demonstrada na hierarquia da estruturação; 2) o contrário acontece com a universidade local, que aponta um número inferior ao de várias organizações que estão situadas no nível intermediário do campo organizacional, confirmando as afirmações quanto à baixa expressão desta na construção das estruturas normativas, bem como no isomorfismo normativo do campo organizacional; 3) a organização produtora de embalagens plásticas apresenta participação expressiva na estruturação, o que oferece suporte às assertivas quanto ao papel desta organização nos processos de isomorfismo mimético no campo organizacional; 4) o fato de alguns atores pertencerem ao grupo do centro não implica necessariamente que têm poder ou potencial para estabelecer relações de poder com os outros atores. De acordo com Mizruchi (1994), em algumas situações, os atores mais visíveis e proeminentes podem estar entre os mais fracos da rede.

Na seqüência, estruturando o campo organizacional com cliques compostos por 15 atores, o resultado no número de *cliques* diminui em proporções inversas, ou seja, a nova configuração estabelece 15 cliques. A hierarquia para esta disposição reforça ainda mais as assertivas concernentes à estruturação do campo com cliques formados por 3 atores, apontando a organização foco de atenção para o isomorfismo mimético, seguida pela construtora, que também se constitui, apresenta influências neste sentido no campo. Por outro lado a universidade local está posicionada no terceiro nível da hierarquia o que corrobora novamente com as afirmações quanto à sua baixa expressão em termos de construção de estruturas normativas, tampouco foco para isomorfismo normativo. Esta constatação não corrobora com as afirmações de alguns institucionalistas (DiMaggio e Powell, 1983) que as universidades se constituem em focos para o desencadeamento de estruturas normativas. No Diagrama 1, é possível verificar como fica estruturado o campo a partir de formações de *clusters/ cliques* com 3 atores.

Matriz 25 - Actor-by-Actor Clique Co-Membership Matrix

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31 32 33 34 35 36 37 38 39 40

HIERARCHICAL CLUSTERING OF EQUIVALENCE MATRIX

Table with hierarchical clustering data. Columns represent levels (1-4) and rows represent values (103.000 to 0.714). The table shows a sequence of 'X' characters indicating the merging process at each level.

Tabela 16- Cliques com 15 atores

Minimum Set Size: 15

WARNING: Directed graph.
15 cliques found.

- List of 15 cliques, each represented as a set of actor IDs (e.g., 1: 2 3 4 6 7 9 10 11 13 16 18 19 20 21 22 34 35 36 37).

Actor-by-Actor Clique Co-Membership Matrix

Matrix showing co-membership counts between actors (AB to FG) across the 15 cliques. Rows are actors and columns are clique IDs (1-15).

Matriz 27 - Clique-by-Clique Co-membership matrix

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	38	16	14	15	14	16	17	15	13	14	16	14	14	14	14
2	16	34	15	14	13	13	15	16	14	13	13	11	12	12	12
3	14	15	32	15	13	13	13	14	15	14	11	11	10	11	10
4	15	14	15	32	14	14	14	13	14	15	12	12	11	12	10
5	14	13	13	14	30	13	13	12	12	13	12	12	11	11	9
6	16	13	13	14	13	34	14	12	12	13	14	15	12	12	12
7	17	15	13	14	13	14	36	16	14	15	14	12	15	13	12
8	15	16	14	13	12	12	16	34	15	14	12	10	13	11	11
9	13	14	15	14	12	12	14	15	32	15	10	10	11	10	9
10	14	13	14	15	13	13	15	14	15	32	11	11	12	11	9
11	16	13	11	12	12	14	14	12	10	11	34	15	15	12	12
12	14	11	11	12	12	15	12	10	10	11	15	32	13	11	10
13	14	12	10	11	11	12	15	13	11	12	15	13	32	11	10
14	14	12	11	12	11	12	13	11	10	11	12	11	11	30	10
15	14	12	10	10	9	12	12	11	9	9	12	10	10	10	30

Fonte: Dados Primários

A ilustração da tentativa de estruturação combinando 15 atores para cada *clique* está no Diagrama 2, de acordo com resultados da Tabela 16.

A partir daí pode-se visualizar com clareza as organizações que mais interagem no campo organizacional: são 19 organizações que estão locadas em posições que permitem o fluxo de informações bem como de conhecimento. Pode-se afirmar com segurança que de maneira geral são estas organizações que influenciam e contribuem ativamente na construção e disseminação, definição e redefinição das estruturas institucionais regulativas, normativas e cognitivas, bem como influenciam no estabelecimento de padrões de ação semelhantes, desencadeando processos de isomorfismo coercitivo, normativo e mimético. Para Scott (2000), alguns atores podem apresentar ações que nem sempre são reconhecidas culturalmente, nem identificadas em papéis socialmente definidos. Estas novas formas de ação podem emergir, o que pode ser um caminho para o surgimento de novos papéis que começam a ser cristalizados na medida em que outros atores percebem e categorizam o novo papel e a nova ação. Neste senso, a identificação de categorias de agentes estruturalmente equivalentes pode ser a base para identificar papéis emergentes (Scott, 2000).

Com a intenção de confirmar a baixa expressão de alguns atores na estruturação das relações do campo organizacional, utiliza-se o cálculo do programa UCINET, o qual divide o campo organizacional em facções. A matriz seguinte apresenta o campo dividido em duas facções.

a afirmação de Granovetter (1982), de que a força das ligações se resumem às frequências dos contatos que isto engendra, e que se for aceito que todas as ligações em um clique (rede densa) são fortes, logo as ligações entre os cliques, que por definição são fracas, serão na maioria fracas.

Matriz 33 - FREEMAN-GRANOVETTER GROUPS

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	
1 AB		2	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	
2 AP		0	2	1	1	0	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	1	1	1	0	0	0	1	0	0	1	1	1	0	
3 BB		1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	
4 CE		0	1	1	2	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	
5 CR		0	0	1	0	2	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	
6 CA		1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	0	
7 CL		1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
8 CS		1	1	1	0	1	1	1	2	1	1	1	0	0	1	1	1	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	
9 CF		1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	
10 FG		0	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	0	
11 HM		0	1	1	0	1	1	1	0	1	1	2	0	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	1	1	1	1	
12 HL		0	0	1	0	1	1	1	1	0	1	0	0	2	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	0	1	1	1	
13 HV		1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	
14 LC		0	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	0	1	2	0	0	0	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	
15 LS		0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	1	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	
16 MA		1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	0	2	0	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	
17 OR		0	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	1	2	1	1	1	1	0	0	0	0	1	0	1	1	1	
18 AL		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
19 PR		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	
20 RV		1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
21 RT		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	0	1	1	1	1	1	1	
22 SE		0	1	1	1	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	1	0	2	1	0	1	1	0	1	0	0	
23 ST		0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	2	1	1	0	0	0	0	0	
24 SI		0	1	0	1	0	0	0	0	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	1	0	1	1	2	1	0	1	1	1	1	
25 UN		0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	0	1	
26 VT		1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	
27 VG		0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	2	1	1	
28 VP		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	2	0	0	
29 WL		0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	1	0	0	1	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	2	0

Fonte: Dados Primários

Matrix does not exhibit g-transitivity. No strong ties.

Levels of Ties Among Actors

Distribution of Ties

	1	2
	Freq	Pct (%)
	-----	-----
1 <i>Absent</i>	232.000	28.571
2 <i>Weak</i>	580.000	71.429
3 <i>Strong</i>	0.000	0.000

Matrix of strong, weak and absent ties

Conforme foi apresentado na Matriz 33, os resultados apontam que mesmo possuindo uma densidade de 0,71 as ligações não são fortes, diferente é o resultado da análise feita apenas com o grupo central do campo organizacional, disposta na Matriz .

Matriz 34 - Freeman-Granovetter Groups

Strong ties have value 1.00000 (level 1).

GROUPS WITH 2 OR MORE MEMBERS:

Group 1:

1 2 3 4 5 6

Levels of Ties Among Actors

	1	2	3	4	5	6
	-	-	-	-	-	-
1 BB	2	2	2	2	2	2
2 CA	2	2	2	2	2	2
3 CL	2	2	2	2	2	2
4 AL	2	2	2	2	2	2
5 PR	2	2	2	2	2	2
6 UN	2	2	2	2	2	2

Fonte: Dados Primários

Distribution of Ties

	1	2
	Fre	Pct
	----	----
1 <i>Absent</i>	0	0
2 <i>Weak</i>	0	0
3 <i>Strong</i>	15	100

A partir da demonstração pela Matriz 34, pode-se afirmar que apenas os atores do centro possuem uma estrutura de relações que além de densas (1,0) são fortes. Estes números corroboram com as inferências a respeito do baixo nível de cooperação entre os atores expressos nas entrevistas e no resultado da sexta questão, a qual infere sobre as atividades realizadas em conjunto pelos atores.

Porém, conforme apresentou-se anteriormente, Granovetter (1982) e Burt (1995) descrevem o mesmo fenômeno - o primeiro retrata a força das relações fracas e o segundo do conceito de *structural holes* - ambos apontam vantagens para as relações consideradas fracas ou das lacunas na rede, principalmente no que tange ao aproveitamento de idéias de fora do campo organizacional e da abertura para inovações, ou ainda em processos de competição, quando relações fracas demonstram força na medida em que consistem em pontes para outros grupos de atores. O que se quer afirmar é que as relações entre os atores do campo organizacional não necessitam ser consideradas fortes para que aconteça a pulverização de valores, símbolos e interpretações, bem como o desencadeamento de isomorfismos.

Identificado o grupo de atores do campo organizacional com o auxílio dos cálculos estruturais, pode-se afirmar que a sua densidade é adequada (0,70) para que as estruturas institucionais sejam reproduzidas e reconstruídas em meio ao inevitável, ou seja, conflito, cooperação e competição.

O desenvolvimento das análises foi arrolado com o propósito de se considerar a complexidade inerente ao estudo organizacional, principalmente quando se pretende incluir a contextualização das organizações, concretizada no exame de questões políticas, sociais, históricas, culturais e econômicas, que sem dúvidas, perfazem a ação, a *praxis* das organizações. Cabe então reconhecer a necessidade de se avançar para análises organizacionais que permitam a interdisciplinaridade, o diálogo entre os diversos conceitos. É nesse sentido que as assertivas que compõem o capítulo referente às conclusões e recomendações são elaborados.

6. CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

Pensar sobre as organizações é pensar nas relações. A grandeza acompanhada da diversidade e dinâmica das relações entre as organizações oferece inúmeros caminhos para se trilhar nas fronteiras permeáveis do estudo organizacional. Permeáveis porque é reconhecida a dificuldade e impossibilidade de se colocarem marcos entre as organizações e o ambiente, que as constitui e é constituído por movimentos de trocas constantes, canalizadas pelas relações que, além de servirem de canais mais ou menos estruturados para diversos conteúdos, como recursos materiais e imateriais, idéias, informações, concepções entre outros elementos, também oferece um arranjo que possibilita a reprodução, construção e reconstrução das ações sociais e organizacionais institucionalizadas.

O grupo de organizações do estudo antes de tudo constitui uma rede social, tendo como princípio básico a existência de padrões de relação, desenvolvidos histórica, política, social e economicamente em torno de um complexo agroindustrial, o qual fornece requisitos para a estruturação da rede. Percebidos os padrões de relação, acrescenta-se a noção de que esta rede de organizações, além de possuir padrões de relações, também é dotada de padrões de interpretação para a ação, os quais surgem a partir do compartilhamento das pressões oriundas de um mesmo ambiente institucional, o qual oferece também suporte e estabilidade na medida em que oferece regras, normas, valores e construções de interpretação tidas como adequadas, objetivadas e instituídas pelas vias da ação constante presente nas interações, na intersubjetividade, envolvendo tanto a reprodução, quanto a redefinição das estruturas regulativas, normativas e cognitivas.

Considerada a existência de construções estruturais institucionalizadas, remete-se então ao conceito de campo organizacional, o qual abriga a noção de que as organizações que compõem um campo precisam, além de estabelecer relações entre si, sofrer pressões da mesma origem. As análises em torno das 40 organizações do estudo, as quais formam uma rede, se revelam de forma bastante provável um campo organizacional, claramente delineado a partir de uma estruturação que combina atores e posições distribuídos de maneira coordenada e ajustada para a atividade agroindustrial, na qual cada ator se revela e se reconhece principalmente como unidade de apoio de um complexo agroindustrial orquestrado basicamente pela organização focal, responsável por 90% da arrecadação do município. Implica afirmar que o campo organizacional em estudo compõe e é permeável a

uma demarcação maior, a do município, reconhecida no estudo pela lente do conceito de espaço social, que oferece condições para se lidar com questões de natureza histórica, social, política e econômica, as quais caracterizam tanto o campo organizacional, quanto o espaço social.

Há que se afirmar que as observações acerca do campo organizacional podem em muitos aspectos ser transferidas para o nível do espaço social, tendo em vista que as organizações que compõem o campo organizacional consistem claramente em representações de seus pares no espaço social. As demais organizações que não configuram o campo em estudo, como as transportadoras, as organizações voltadas ao comércio local e regional, as entidades financeiras, os prestadores de serviço para a organização focal no mínimo sofrem com as mesmas pressões institucionais das organizações do campo em estudo. Portanto é difícil, senão impossível, demarcar as fronteiras entre o campo organizacional e o espaço social, o que por outro lado permite que inferências feitas a respeito do campo se estendam igualmente no espaço social.

Pode-se afirmar, a partir de constatações na realidade em estudo, que as organizações que compõem o campo organizacional lidam com contextos institucionais de referência semelhantes, principalmente no que tange ao ambiente delineado e constituído a partir do ciclo produtivo agroindustrial instaurado. As pressões por que passam as organizações que constituem o campo são idênticas para os atores do campo organizacional. O conteúdo das entrevistas semi-estruturadas aliado às análises de registros e à observação e entrevista não estruturada com atores que não compõem o grupo das 40 organizações oferece argumentos para assertivas concernentes à semelhança de estruturas institucionais entre o campo organizacional e o espaço social.

Estabelece-se que as organizações do estudo consistem num campo organizacional que é permeado pelo espaço social. Implica afirmar que o campo organizacional abriga questões históricas, sociais, culturais, políticas e econômicas, e que o conteúdo das relações transcende as fronteiras dos recursos financeiros, materiais e imateriais, atingindo patamares mais complexos. A historicidade do espaço social, constituinte também do campo organizacional é contemplada tendo como princípio a constituição do espaço social, do município, onde a organização focal tem tempo de trajetória mais longo que a emancipação do município. Diversas lutas foram travadas pelos principais agentes da história do município nos tempos da colonização dos territórios que compreendem o município de Videira, os fundadores da organização focal compuseram o início das

trajetórias da organização e das definições políticas do município. Esse entrelace de trajetórias é predicado ainda nas conjugações do presente, em que atores percebem que o município de tributos a organização focal. As demonstrações de gratidão acontecem em meio a manifestações de descontentamento com relação às relações de forte dependência desencadeadas ao longo do tempo. É um agradecer se sentindo amarrado e sem perspectiva de mudança a curto prazo.

O enredo histórico presente no discurso dos atores no que tange à interseção das trajetórias da organização focal e do espaço social é também visualizado sob a ótica política, arrastada desde os primórdios até a atualidade. Atores buscam no legado histórico sinais que revelam objetivamente como eram delineadas as ações políticas do espaço social, buscando estabelecer um elo comparativo entre duas épocas, marcadas pela organização focal: a era familiar e a era profissional. A primeira, marcada pelo partidarismo no seu sentido mais puro, pela coerção política desprovida de sutilezas, pelas nefastas relações de poder, pela expressa vontade de determinar e decidir a orientação do espaço social. Um tempo de que poucos manifestam saudade, tempo que serve de boas lembranças para aqueles atores que desfrutaram da possibilidade de resolver seus problemas pessoalmente com o dono da empresa, que era "conhecido da família". A segunda fase, marcada pela transição da propriedade da família para um grupo de investidores, inaugurou um movimento intenso em torno de novos conceitos para as práticas organizacionais, tendo o **profissionalismo** como lema da cruzada. As questões políticas passam a ser exercitadas pela organização focal de maneira que os demais atores do espaço social percebam-nas como processos **naturais**. O caráter político da organização focal é incorporado e arranjado nos discursos de responsabilidade social, de envolvimento com sociedade, de vontade de contribuir com o desenvolvimento equilibrado do município. Desta forma, aquilo que consistia em pressão política, tornou-se para a maioria em influência política, o que é considerado normal, aceitável, inevitável e legítimo.

Os atores do campo organizacional ilustram o espaço social com a força que a organização focal possui para manter as condições econômicas atuais. Há a esperança de que a organização continuará existindo nas mesmas proporções, ou investindo em novas unidades de atividade. Essa postura provoca nos atores do campo organizacional e no espaço social uma espécie de inércia incômoda, ou seja, a maioria dos atores, principalmente o setor público, espera e acredita na permanência quase vitalícia da organização focal no espaço social, ao mesmo tempo em que evita pensar na possibilidade

de falência da organização, mesmo tendo ciência de que as organizações podem sim deixar de existir por diversas razões. Existem algumas tentativas por parte de alguns atores no sentido de diversificar a economia ou torná-la mais sustentável mediante programas de incentivo, como o retorno à vitivinicultura, que foi relegada por força da baixa rentabilidade do negócio e das políticas de integração rural da organização focal, que pareciam oferecer certa segurança de retorno aos produtores, retorno considerado baixo para muitos, mas garantido.

A organização focal, mediante sua expressão no espaço social, representa para a maioria dos atores um ente praticamente infalível, que promove a manutenção do equilíbrio social, econômico, histórico e cultural do espaço social, que ancora nela a maioria dos esforços para dar continuidade a um ciclo que não é só produtivo e econômico. Muitos atores do espaço social se identificam enquanto unidade mantenedora da estrutura, tendo em vista que o espaço social parece ter vocação para a agroindústria, gerida principalmente pela organização focal.

Dentro deste contexto, a estruturação das relações entre os atores do campo organizacional abrange regras, valores, normas e formas de interpretação, que são reproduzidos, definidos e redefinidos ao longo do tempo e das interações entre os atores. As relações, além de consistirem em trocas, consistem também na elaboração constante de padrões que delinham, constroem e habilitam as ações que são aceitas no mínimo até onde estas pressões alcançam, constituindo-se em práticas sociais regulares, sendo provavelmente bastante influenciadas pelas ações da organização focal.

Derivado da compreensão de que as organizações que compõem o campo organizacional em estudo compartilham de pressões institucionais comuns, buscou-se identificar qual o nível de influência da organização focal nas estruturas regulativas, normativas e cognitivas. Estas indagações foram exploradas a partir de entrevistas semi-estruturadas com pelo menos um ator dirigente de cada organização, de observações não participantes e de questionários fechados. A soma dessas fontes de coleta de informações ofereceu suporte para diversas assertivas com relação às estruturas institucionais, bem como isomorfismos coercitivo, normativo e mimético, considerando que, tanto as estruturas institucionais, quanto os isomorfismos constituem-se em variáveis classificadas teoricamente, mas de difícil separação em termos empíricos.

As estruturas institucionais regulativas do campo organizacional são constituídas basicamente por regras que dão certa estabilidade para as ações e relações entre os atores,

promovendo também certa previsibilidade, segurança e ordem entre estes atores. No campo organizacional, as estruturas institucionais regulativas partem basicamente do Estado e da organização focal. Partem do Estado todas as leis e regulamentações concernentes às atividades fins dos atores, as quais são canalizadas e objetivadas mediante o cumprimento de obrigações relacionadas às condições para se atuar em determinado ramo de atividade, bem como a fatos geradores de tributações. Da organização focal são definidas estruturas regulativas de caráter regulador em termos de exigências quanto a condições para prestação de serviços ou fornecimento de produtos, geralmente previstas em contratos.

As estruturas regulativas relativas à organização focal se assentam basicamente sobre aquelas organizações que estabelecem relações fortes de dependência com a organização focal, nestes casos as relações se dão realmente num plano impositivo, em que as relações de poder se manifestam rigorosamente. A organização focal, além de estabelecer regras que se referem à sua atividade, também exercita a vigilância formal no que tange às exigências do Estado, cobrando mediante contratos, o cumprimento de obrigações das quais apenas o setor público é obrigado a cobrar de seus prestadores de serviços. Essa vigilância promove a organização focal perante o setor público, que a percebe enquanto dotada de conduta que cumpre com obrigações que transcendem com o que está previsto pelo Estado.

Se por um lado as estruturas institucionais regulativas constroem as ações dos atores no campo, por outro são utilizadas pelos atores como argumento de segurança e confiabilidade nas relações com atores conhecidos ou visados. As estruturas institucionais regulativas originárias das relações com a organização focal, no que tange a qualidade e preço, se mantêm no campo organizacional apoiadas e legitimadas pelo discurso enredado num contexto de competição global e exigências de mercado, discurso pronunciado pelos atores quando se referem ao inevitável caminho das pedras, quando se precisa manter contratos com a organização focal, provocando desta forma processos de semelhança de padrões regulativos, o isomorfismo coercitivo entre os atores dependentes da organização focal.

Em contrapartida, atores da organização focal, quando se referem às regras, se posicionam a partir do outro, não de si próprio, indicando quase inexistência de regras advindas da outra via. Em alguns setores, como o de transportes, atores se referem às relações de imposição não com a organização focal, mas com algumas pessoas da

organização, particularmente alguns gerentes ou outros funcionários. Nestes casos os conflitos gerados se dão num plano mais pessoal do que organizacional.

Sobre as estruturas institucionais no campo organizacional, constituídas de valores normas, crenças e racionalizações oferecem suporte às ações organizacionais dentro de dimensões prescritivas e avaliativas presentes no espaço em que são construídas, que se ajustam a determinadas estruturações de papéis e posições. Dadas as condições históricas, culturais e econômicas a organização focal é visualizada no campo organizacional como o principal agente de definição de valores que são justificados e colocados enquanto padrões para o campo organizacional, que se cristalizam, provocando o isomorfismo normativo.

Tendo em vista que os valores vão se sedimentando pelo canal criado nas relações entre os atores, que se identificam geralmente enquanto unidades de apoio da atividade agroindustrial, há que se considerar a participação da organização focal na definição de alguns valores marcantes no campo organizacional, tais como: a valorização do cliente, o profissionalismo, ética e gestão eficaz. Esses valores constituem o discurso da maioria dos atores do campo organizacional, embora apresente variações na concretização dos conceitos.

Dentre os valores presentes no campo em estudo, o profissionalismo se apresenta como um dos valores mais marcantes do campo organizacional, também é interpretado e conduzido por mecanismos semelhantes entre os atores. O discurso intensivo em torno do profissionalismo foi inaugurado no campo organizacional a partir da transição da organização focal de estrutura familiar para a estrutura profissionalizada, marcada pela venda da organização a um grupo diversificado de investidores e conseqüente mudança de dirigentes organizacionais. A partir de 1994 então, um movimento para a mudança e melhoria das condições financeiras da organização, foi encabeçado pela nova direção, associada à imensa vontade dos sobreviventes (funcionários, fornecedores, parceiros, terceiros, a comunidade) de levantar os números da organização focal. Despontam então conceitos associados a programas e movimento de qualidade, de otimização dos processos, tais como o profissionalismo, acompanhado da responsabilidade social, desenvolvimento humano, descentralização de atividades, terceirização e parcerias. É nesta fase que muitos atores do campo organizacional iniciam contratos com a organização focal, ao passo que outros tentam se ajustar às novas demandas, aos novos conceitos, aos novos valores dentro de um movimento que desinstitucionaliza e institucionaliza valores, ou ainda, num movimento que permite a coexistência de valores novos e antigos.

O acompanhamento tecnológico e a gestão eficaz também se constituem em valores presentes no campo organizacional, estando mais presentes entre as organizações que estão em constantes tentativas para se desvencilhar da dependência da organização focal para continuar a existir de maneira sustentável mediante o incremento da carteira de clientes. Desta forma o nível de referência para estes atores ultrapassa as fronteiras do campo e do espaço social, atingindo grandezas nacionais e internacionais. É nítida a satisfação daqueles que atingem tais condições, bem como o abrandamento das relações de poder com a organização focal.

Outra questão implícita nas estruturas normativas diz respeito à identificação de posições e papéis entre os atores do campo organizacional. O estudo aponta que os atores do campo organizacional se entendem acima de tudo, enquanto unidades de apoio ao ciclo produtivo agroindustrial, como partes de um sistema bastante estruturado e coordenado pela organização focal. Essa compreensão é estendida aos demais atores do espaço social quando os entrevistados procuram comparar as suas posições e condições. Alguns se referem a papéis sociais desempenhados no espaço social, os quais são constituídos por elementos sociais de cunho beneficente.

As profissões também oferecem indícios com relação às estruturas e isomorfismos normativos. Conclui-se que as profissões mais valorizadas no campo organizacional consistem naquelas que estão diretamente atreladas à natureza da atividade. A profissão do administrador foi pouco levantada, o que corrobora com a evidência da falta de compreensão e aplicação de ações de natureza mais estratégica quanto às relações estabelecidas no campo organizacional. Um exemplo disso é a quase inexistência de atividades realizadas em conjunto entre os atores, bem como ao pouco tempo dedicado às relações externas.

Quanto ao papel da universidade local no campo organizacional em estudo na definição das estruturas institucionais normativas e no isomorfismo normativo, não foram constatados indícios de que esta seja disseminadora de valores em termos de padrões de ação para as demais organizações, mas reprodutora de valores vigentes. A universidade local é percebida pelos atores do campo organizacional muito mais enquanto grande cliente, contratante de serviços ou compradora de produtos do que construtora de valores e conhecimento, mesmo para os atores que tiveram formação na própria universidade.

As relações estabelecidas entre os diversos atores da organização focal, principalmente entre alguns integrantes dos grupos central e intermediário provocam no

campo organizacional movimentos gerados por relações densas, os quais contribuem para a pulverização e cristalização de valores que constituem as estruturas normativas, provocando isomorfismos normativos. Este grupo de atores pode ser considerado como um grupo de agentes interativos é também constituído por atores que já tiveram experiências com a organização focal em termos de vínculos empregatícios, os quais assumem ter herdado desta valores, conceitos e construções de interpretação.

Em termos de espaço social pode-se evidenciar a importância da organização focal na estruturação normativa, particularmente a partir das ações da organização que estão direcionadas à formação educacional dos seus funcionários, derivadas da necessidade percebida de formação dos funcionários das linhas de produção. O movimento de volta aos bancos escolares se alastrou em "largo e profundo" para dentro da organização focal, para as outras organizações e pessoas do espaço social. Estas ações foram desencadeadas objetivamente pelo movimento da qualidade, especificamente como um dos requisitos para certificação de ISO, que acabou sendo sedimentado no campo e no espaço social. Implica afirmar que a formação educacional constitui-se num valor que teve seus primórdios em bases regulativas.

Estabelecido que as estruturas cognitivas providenciam elementos para a estruturação dos padrões normativos e regulativos mediante a interpretação dos atores acerca do ambiente que os cerca, bem como de suas identidades, pode-se afirmar que algumas categorizações são construídas a partir destes processos, as quais servem também para orientações de ação. Reconhece-se nesta instância a importância da organização focal na construção das estruturas cognitivas, porém admite-se que as estruturas institucionais cognitivas apresentam-se mais pulverizadas que as demais estruturas. Estas variações consistem no resultado do esforço de diversos atores em aliviar os impactos da forte dependência da organização focal mediante busca por novos clientes, o que provoca um avanço das fronteiras de referência institucional do nível local para nacional e internacional. Estas organizações, além de serem mais ágeis em termos de inovações, são consideradas pelos demais atores como aquelas que possuem mais sucesso entre o campo e o espaço social.

As organizações do campo organizacional que geralmente servem de modelo para as demais do setor de dentro do campo e do espaço social, buscam fontes de inovação entre as maiores organizações do setor, e de fora do campo organizacional. Isso acontece mediante a constante participação em eventos, como feiras, congressos e exposições do

setor, bem como visitas a gigantes do setor, nacional e internacionalmente. Trazida a idéia, o modelo, a concepção, os demais atores do setor buscam imediatamente copiar, traduzir práticas para dentro das suas estruturas, o que torna algumas ações padronizadas e isomórficas no interior do campo.

O isomorfismo mimético mais interessante dentro do campo organizacional, se refere a uma organização produtora de embalagens plásticas. Neste caso, o isomorfismo mimético é consequência de: uma estrutura cognitiva, que tem como base a identificação entre os atores em termos de idade organizacional, convivência e acompanhamento de trajetória: sucesso fulminante. Os atores do campo organizacional e do espaço social se espelham nesta organização porque se identificam com ela e com os dirigentes, bem como acreditam na possibilidade de que é possível trilhar por trajetórias semelhantes. Neste caso o isomorfismo mimético não é derivado das incertezas ambientais, mas de processos de identificação entre os atores, além de tentativas de inovação dentro do campo organizacional via prova concreta de sucesso. O tamanho e o prestígio da organização focal, percebidos pela maioria dos atores do campo organizacional não consistiram em razões fortes para a imitação das práticas, mas o sucesso de uma organização com menos de duas décadas de existência.

Conforme foi demonstrado, tanto as estruturas institucionais, quanto os isomorfismos possuem características que prevêm a homogeneidade de estruturas e práticas organizacionais, o que provoca no campo organizacional certo grau de estabilidade, que se projeta, objetiva e cristaliza nas relações entre os atores. Contata-se que os atores do campo organizacional em estudo consideram, em suas ações e interações, todo o legado histórico, cultural, político e econômico mediante identificação e reconhecimento de si e do outro como constituintes de uma construção produtiva e social.

As relações entre a organização focal e o setor público caracterizado pela prefeitura (legislativo e executivo) carregam conteúdo político, histórico e econômico, os quais permeiam as estruturas institucionais. A organização focal esteve presente e atuante no espaço social desde os primórdios, quando os fundadores participavam de decisões políticas importantes para a emancipação do município, determinando também o percurso econômico do espaço social, imprimindo nesse, um legado de trabalho e conhecimento bastante característicos.

O setor público parece ter trazido ao longo da história o reconhecimento pela expressão que a organização focal possui, traduzido numa relação de total **dispor**, em que

todas as solicitações são acatadas e resolvidas com pressa. Desta forma as decisões políticas e econômicas mais importantes do espaço social prevêm a relação da organização focal com o setor público, tendo como fonte principal para justificativa e legitimidade um cálculo bastante simples: percentual de participação na arrecadação de impostos. Essa estrutura de interpretação também é utilizada pelo setor público diante da aprovação de projetos para novos empreendimentos no espaço social, quando empreendedores procuram justificar a viabilidade do negócio mediante apresentação de atividade ou percentuais de atividade atrelados à organização focal. Nas relações entre a organização focal e o setor público, o que parece ter mudado é a maneira como é exercido o poder econômico e político - antes predominava o provincianismo, sentido pela coerção, que amortecida e suavizada pelo tempo, é interpretada mais como "poder de influência" natural.

Dado fato de as organizações que constituem o campo organizacional atuarem em setores diversos, as assertivas em torno da competição se aplicam a todo o espaço social. Conforme foi demonstrado, atores do campo organizacional competem por percentuais de venda de produtos ou serviços para a organização focal, também competem pela reputação de organização ética e socialmente ativa. A competição no campo de estudo divide-se em dois grupos: o de atores que dependem maciçamente da organização focal e o grupo de atores que procura mecanismos para manter a organização focal como cliente ao mesmo tempo em que busca livrar-se da dependência mediante pulverização da carteira de clientes. A interpretação do ambiente e os níveis de referência são diferentes para estes grupos. Enquanto o primeiro possui um nível de referência limitada ao plano local para as ações e estratégias, o segundo avança para os níveis nacional e internacional. No tempo em que o primeiro percebe o ator do mesmo setor enquanto concorrente e inimigo, o segundo vislumbra possibilidades de alianças estratégicas interessantes.

É importante salientar a importância das movimentações do segundo grupo - atores com níveis de referência nacional e internacional - no que tange à busca constante por alternativas e inovações e a conseqüente implementação de novas práticas, que acabam sendo disseminadas dentro do campo organizacional e do espaço social, estabelecendo com o passar do tempo e comprovação de sucesso, a redefinição de estruturas normativas e cognitivas, bem como os isomorfismos normativo e mimético.

Os conflitos também constituem as relações entre os atores do campo organizacional, sendo derivados da competição, da diversidade de interesses, da percepção

de dissonância entre o discurso e a prática dos atores, bem como da possibilidade de diferentes interpretações acerca da realidade. É sabido que a teoria institucional foca-se sobre estruturas institucionalizadas, as quais prevêm estabilidade e regularidade de ação, porém não nega a existência do diverso e conflituoso, admitindo que muitos padrões institucionalizados podem ser redefinidos a partir de conflitos. A compreensão dos conflitos no interior do campo organizacional precisa contemplar também as relações de poder, as assimetrias entre os atores. O conflito parece ser no campo organizacional e no espaço social um fator de vida, de constante oxigenação provocada pela constante definição e redefinição do que está instituído.

De maneira objetiva os conflitos no interior do campo derivam nas relações entre o setor público e privado, estando concentrados nos processos de licitação, entre os concorrentes, bem como a notificação de conflitos gerados pela comparação do discurso e contrato da organização focal e a sua prática. Atores recaem principalmente sobre a discrepância entre os discursos arranjados do setor público, quanto à promoção do desenvolvimento local, e as práticas pragmáticas de valorização e assistência diretamente proporcionais a contribuição meramente tributária. Com a organização focal, o conflito é gerado a partir de um discurso que prima pela parceria, pela possibilidade de discussão e uma prática imperativa, principalmente com relação aos atores mais dependentes. As possibilidades de discussão e negociação aumentam na medida em que atores se desvencilham da maciça dependência. As estruturas cognitivas presentes no campo organizacional, associadas aos graus de dependência com a organização focal, parecem ser determinantes para a existência ou não de possibilidades de confronto/negociação e conflito/imposição, ou ainda a absorção de impactos provocados pelas relações de poder entre a organização focal e demais atores.

As relações de poder se objetivam por diversas vias no campo organizacional: dependência de recursos, controle da atividade central, controle de informações, conhecimento e recursos materiais e imateriais, nos discursos, bem como pela tentativa de determinar estruturas que dão sustentação ao *modus operandi* vigente. Entrevistas e questionários confirmam e apontam o poder como propriedade da organização focal, desta forma, algumas relações que implicam em exercício de poder são bastante legítimas no campo, principalmente no que tange a aspectos econômicos, históricos e políticos.

As estruturas institucionais do campo organizacional são constituídas também a partir de relações de poder, principalmente quando sustentadas em padrões que buscam

cristalizar determinados valores, posições, conhecimento e tipificações que coadunam com interesses de determinados atores. A organização focal realiza isso com maestria quando dissemina no campo e no espaço social, padrões de ação para os atores em acordo com os seus interesses. O pano de fundo desse contexto consiste no discurso instituído de globalização, competição e leis do mercado.

É importante salientar que as análises de centralidade da rede ou *core/periphery* de relações do campo organizacional não são suficientes para inferências acerca das relações de poder, ou seja, nem todas as organizações centrais têm potencial para exercer poder nas relações dentro do campo. Outro aspecto a ser ressaltado concerne ao controle de recursos importantes para o campo. Algumas organizações do campo detêm controle sobre recursos indispensáveis, mas não são percebidas, nem se percebem dotadas de condições para estabelecer relações de poder.

Embora a estruturação do campo organizacional e do espaço social pressuponha relações de cooperação *per se* (dado fato desta estruturação se constituir em torno de um complexo agroindustrial), de maneira geral atores assumem cooperar pouco entre si. As cooperações se resumem em algumas ações sociais beneficentes promovidas por entidades, dentro das quais os atores estão filiados. A cooperação como ação estratégica não está presente nas estruturas cognitivas e normativas do campo organizacional. Porém alguns atores apontaram para a necessidade de um agente (público) que promova ocasiões de troca entre os atores. O questionário denuncia claramente a pobreza estratégica dos atores quanto à cooperação quando aponta a baixíssima ou inexistente densidade das relações voltadas para ações conjuntas.

Tendo apontado as estruturas institucionais, as relações entre os setor público e a organização focal, o conflitos, a competição, a cooperação, as relações de poder no nível do campo organizacional e do espaço social (quando possível), destaca-se a importância da análise de redes para a estruturação das relações entre os atores do campo organizacional. A metodologia serviu de esqueleto para o corpo do estudo na medida em que oferece condições para a verificação e análise a partir de algoritmos que indicam a estruturação e as condições das relações.

A análise de redes possibilitou que as inferências acerca da estrutura das relações entre os atores do campo fossem consistentes, pois a partir do estudo das matrizes das relações pode-se identificar as veias principais do campo organizacional, com o levantamento das organizações centrais, os atores mais importantes para o campo

organizacional, a frequência das relações, as atividades conjuntas entre outros resultados derivados das diversas equações dispostas no programa UCINET 6.

Uma das revelações de complementaridade entre a análise de redes e a abordagem institucional consistiu na enumeração das organizações do campo que atuam de forma mais ativa nos processos de definição, construção e redefinição de padrões que vão se cristalizando e se tornando em estruturas institucionais mediante a exteriorização e objetivação de regras, crenças, valores, normas e interpretação da realidade. Esse grupo, constituído por 29 atores dos grupos central e intermediário pôde ser identificado a partir de diversos arranjos com as equações de: cliques, facções e equivalência estrutural. A confirmação da importância deste grupo de atores para os fenômenos do espaço social ocorreu, além dos questionários, também pelo conteúdo das entrevistas com os atores do campo organizacional.

A partir de então, conclui-se também que apesar de a organização focal representar grau elevado de influência nas estruturas institucionais do campo organizacional - especialmente sobre as estruturas regulativas e normativas, bem como sobre os isomorfismos coercitivos e normativos - a solidificação destas depende da exterioridade e da objetivação que só ocorre pelas vias das interações entre os atores, principalmente daqueles atores tidos como **agentes** do campo organizacional.

Sob a luz dos resultados do estudo propõem-se alguns questionamentos sobre a realidade apreciada. O primeiro diz respeito às vantagens obtidas pela organização focal mediante o tipo de relação estabelecida com o campo organizacional e com o espaço social. Os dados coletados oferecem suporte para se afirmar que a organização focal não consiste apenas num ente organizacional com fins produtivos e econômicos, a sua dimensão ultrapassa essas fronteiras na medida em que os atores a identificam enquanto ente do espaço social ou agente principal da história, da cultura, da política e da economia. Implica afirmar sem titubear que a organização focal é uma instituição para aquele contexto. Reconhecidos o papel e a responsabilidade, embora constantemente lembrados pelo espaço social, a organização focal percebe que está numa marcha que ao mesmo tempo que lhe permite facilidades - principalmente porque seu *modus operandi* está instituído - lhe oferece limitações ou restrições para determinadas ações, principalmente aquelas que não são esperadas. Há um preço a se pagar, há papéis a se cumprir, há a constante avaliação que impede a ação não ortodoxa. Desta forma, muitas estratégias da organização neste contexto têm muito mais de institucional do que de técnico, o que certamente afeta nos níveis de eficiência e desempenho organizacional. Então, até que ponto é interessante para uma organização determinar padrões e estabelecer

estruturas num campo organizacional? Quais indicadores seriam necessários para a verificação de níveis compensadores de participação e influência na definição de estruturas institucionais num campo organizacional?

A segunda provocação está relacionada com causalidade entre a captação e controle de recursos necessários às organizações e às relações de poder. O estudo demonstrou que nem a centralidade, tampouco o controle por recursos necessários às organizações do campo são determinantes para o estabelecimento de relações de poder. As relações de poder foram levantadas sob os diversos enfoques, dependência, posição, discurso, centralidade, mas o que parece ser diferencial entre a organização focal e as outras organizações consiste justamente na sua influência sobre a solidificação de estruturas e padrões. Então, as estruturas institucionais e as relações de poder estariam na mesma instância? Existe alguma relação de sucessão entre estas variáveis?

Quanto às sugestões para novas pesquisas, estão relacionadas à lapidação, ou melhor definição dos elos entre a abordagem institucional e a análise de redes. Também estimula-se análises que lidem com o espaço social como conceito interessante no sentido de poder estar aliado ao nível de análise de campos organizacionais que possuem estruturações semelhantes ao apreciado, em que as dimensões do campo organizacional se misturam às dimensões do espaço social.

As recomendações do estudo para os atores do campo organizacional consistem basicamente na análise de suas posições com referência ao campo e ao espaço organizacional. Acredita-se que os atores poderiam utilizar os resultados como forma de rever suas localizações dentro da estruturação das relações do campo organizacional. Sugere-se que atores aproveitem os canais de que dispõem de maneira mais estratégica, bem como dispensar tempo e raciocínio no sentido de se obterem vantagens a partir da consolidação de capital social, só possível mediante as relações e interações com atores do campo e de fora do campo organizacional. Foi comprovado no estudo as vantagens derivadas destas interações. Para os atores do grupo periférico, sugere-se coesão pelas vias da identificação de problemas e pressões bastante semelhantes e que podem certamente ser suavizadas a partir de negociações de qualidade conjunta e estratégica. Ainda alerta-se o setor público para a necessidade de ações que busquem realmente o desenvolvimento local, pois os atores reclamam a inconsistência do discurso e da ação. Uma das alternativas, seria a estruturação de algum órgão que fosse competente para catalisar ações mais conjuntas dentro do espaço social, o que parece ser bastante adequado ao campo organizacional e ao espaço social.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AIKEN, Michael; HAGE, Jerald. Organizational Interdependence and Intra-organizational Structure. **American Sociological Review**, vol. 33, n. 3, p. 912-930, 1968.
- ALDRICH, Howard E. **Organizations and environments**. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1979.
- ALDRICH, Howard E; PFEFFER, Jeffrey. Environments of Organizations. **Annual Review of Sociology**, vol. 2, n. 5, p. 79-105, 1976
- AMBURGEY, Terry L.; DACIN, Tina. As the left foot follows the right? The dynamics of strategic and structural change. **Academy of Management Journal**. Vol. 37, n. 6, p. 1427-1452, dec. 1994.
- BACHMANN, Reinhard. Trust, Power and Control in trans-organizational relations. **Organization Studies**. Vol. 2, n. 22, p. 337-365, 2001.
- BACKER, Wayne E. Market Networks and Corporate Behavior. **American Journal of Sociology**, vol. 96, n. 3, p. 589-625, 1990
- BALBIM, Renato Nunes. Região, território, espaço: funcionalizações e interfaces. In CARLOS, Ana Fani (org). **Ensaio de Geografia Contemporânea**. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo: Hucitec, p. 161-169, 2001.
- BARDIN, Lurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BARLEY, Stephen R.; TOLBERT, Pamela S. Institutionalization and Structuration: studying the links between action and institution. **Organization Studies**. Vol. 18, n. 1, p. 93-117, 1997.
- BASSARDI, J. Espaço e poder. In: SANTOS, Milton.; SOUZA, Maria Adélia A de. (Orgs.) **Espaço interdisciplinar**. São Paulo: Nobel, 1986.
- BAUM, Joel A C.; OLIVER, Christine. Institutional embeddedness and the dynamics of organizational populations. **American Sociological Review**. Vol. 57, n.4, p. 540-559, aug. 1992.
- BAUM, Joel A. C. Ecologia Organizacional. In CALDAS, Miguel; FACHIN, Roberto; FISCHER, Tânia (org). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas. p. 137-195, 1999.
- BECKER, Gary. **The economic approach to human behavior**. Chicago: University of Chicago Press, 1976.

- BEEKUN, Rafik I.; GLICK, William H. Organization structure from a loose coupling perspective: a multidimensional approach. **Decision Sciences**. Vol. 32, n. 3, p. 227-250, 2001.
- BERGER, Peter L. e LUCKMANN, Thomas. **A construção social da realidade**. 19.ed. Petrópolis: Vozes, 1985.
- BERKOWITZ, Stephen D. **An introduction to structural analysis: the network approach to social research**. Canadá: Butterworth Co., 1982.
- BLAU, Peter M. Structural sociology and network analysis. In: MARSDEN, Peter; LIN, Nan. **Social structure and network analysis**. California: Sage Publications, 1982.
- BLUMBERG, Boris F. Cooperation contracts between embedded firms. **Organization Studies**, vol. 22, n. 5, p. 825-852, set/oct 2001.
- BORGATTI, Stephen P.; EVERETT, Martin G. Notions of position in social network analysis. In MARSDEN, P.V (Ed.). **Sociological Methodology**. Oxford: Blakwell, p. 1-35, 1992.
- BORUM, Finn; WESTENHOLZ, Ann. The incorporation of multiple institutional models: organizational field multiplicity and the role of actors. In SCOTT, W. Richard.; SOREN, Christensen. **The institutional construction of organizations: International and longitudinal Studies**. London: Sages Publications, 1995.
- BOURDIEU, Pierre. The forms of capital. In RICHARDSON, John. **Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education**. New York: Greenwood, 1986.
- BOURDIEU, Pierre; WACQUANT, Loïc J.D. **An Invitation to Reflexive Sociology**. Chicago: University of Chicago Press, 1992.
- BRINT, Steven; KARABEL, Jerome. Institutional origins and transformations: the case of american community colleges. In: POWELL, W; DIMAGGIO, P. J. (Eds.). **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: University of Chicago Press, 1991.
- BRUSONI, Stefano. Knowledge specialization, organizational coupling, and the boundaries of the firm: why do firms know more than they make. **Administrative Science Quarterly**. Dec. 2001.
- BURKE, Peter J. An identity model for network exchange. **American Sociological Review**. Vol. 62, n. 1, p. 134-150, feb. 1997.
- BURNS, Lawton R.; WHOLEY, Douglas R. Adoption and abandonment of matrix management programs: effects of organizational characteristics and interorganizational networks. **Academy of Management Journal**. Vol. 36, n. 1, p. 106-138, feb. 1993.

- BURNS, Tom R. Social rule system theory. In: BURNS, Tom R.; FLAM, Helena. **The shaping of social organization**. London: Sage Publications, 1990.
- BURT, Ronald S. **Applied network analysis: a methodological introduction**. California: Sage Publications Inc, 1983.
- BURT, Ronald S. **Structural holes: the social structure of competition**. Massachusetts: Harvard University Press, p. 9-49, 1995.
- BURT, Ronald S. **Toward a structural theory of action: network models of social structure, perception, and action**. New York: Academic Press, 1982.
- BUTTNER, Anne. **Landscape and life: appropriate scales for sustainable development, final report on the project**. Dublin: University College Dublin, 1995.
- CASSON, Mark; COX, Howard. An economic model of inter-firm networks. EBERS, Mark (Ed.). **The formation of inter-organizational networks**. New York: Oxford University Press, 1999.
- CHANDLER, A. D. **Strategy and Structure**. Garden City: Doubleday, 1962.
- CLEGG, Stewart R. **Frameworks of Power**. London: Sage, 1989.
- CLEGG, Stewart R. **Modern Organizations: organization studies in the postmodern world**. London: Sage, 1993.
- CLEGG, Stewart R.; ORSSATO, Renato J. The political ecology of organizations: toward a framework for analyzing business-environment relationships. **Organization & Environment**. Vol. 12, n. 3, p. 263-279, sep. 1999.
- COOK, Karen. WHITMEYER, J. M. Two approaches to social structure: exchange theory and network analysis. **Annual Review of Sociology**, vol. 18, n. 3, p. 109-207, 1992.
- D' ANDRADE, R.G. Three scientific world views and the covering law model. In FISKE, D.W.; SCHWEDER, R.A (Eds). **Metatheory in social science**. Chicago; University of Chicago Press, p. 19-41, 1986.
- D'AUNNO, Thomas. The role of institutional and market forces in divergent organizational change. **Administrative Science Quarterly**. Dec. 2000.
- DANIELS, Kevin; JOHNSON, Gerry; CHERNATONY, Leslie de. Task and institutional influences on managers' mental models of competition. **Organization Studies**. Vol. 1, n. 23, p. 31-62, 2002.
- DEGENNE, Alain; FORSÉ, Michel. **Introducing Social Networks**. London: Sage Publications, 1999.

- DEEPHOUSE, David L. Does isomorphism legitimate? **Academy of Management Journal**. Vol. 39, n. 4, p. 1024-1039, 1996.
- DIMAGGIO, Paul J. Constructing an organizational field as a professional project: U.S. art museums. In: POWELL, W; DIMAGGIO, P. J. (Eds.). **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: University of Chicago Press, 1991.
- DIMAGGIO, Paul J.; POWELL, Walter W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. In: POWELL, W; DIMAGGIO, P. J. (Eds.). **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: University of Chicago Press, 1991.
- DIMAGGIO, Paul J.; POWELL, Walter W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, vol. 48, p. 147-160, 1983.
- DOUGLAS, Mary. **How institutions think**. Syracuse: Syracuse University Press, 1986.
- DRYZEK, John S. The informal logic of institutional design. In GOODIN, Robert E. **The Theory of Institutional Design**. Cambridge: Cambridge University Press, 1996.
- DUBOIS, Anna; HAKANSSON, Hakan. Relationships as activity links. In EBERS, Mark (Ed.). **The formation of inter-organizational networks**. New York: Oxford University Press, 1999.
- EBERS, Mark. Explaining inter-organizational network formation. In EBERS, Mark (Ed.). **The formation of inter-organizational networks**. New York: Oxford University Press, 1999.
- EMIRBAYER, Mustafa; GOODWIN, Jeff. Network Analysis, culture and the problem of agency. **American Journal of Sociology**, vol. 99, n. 6, p. 1411-1454, 1994.
- ESPINA, Alvaro. Local productive systems and structural change. In **Networks of enterprises and local development: competing and co-operating in local productive systems**. 1996.
- ETZIONI, Amitai. **Organizações Complexas: estudo das organizações em face dos problemas sociais**. São Paulo: Atlas, 1971.
- EVAN, W.M. **Inter-organizational relations**. Pensilvânia: University of Pensilvânia Press, 1976.
- FAERMAN, Sue R; McCAFFREY, David P; SLYKE, David M Van. Understanding Interorganizational Cooperation: Public-Private Collaboration in Regulating Financial Market Innovation. **Organization Science**. Vol. 12, n. 3, p. 372-388, may-jun 2001.

FLIGSTEIN, Neil. Networks of power or the finance conception of control? Comment on Palmer, Barber, Zhou, and Soysal. **American Sociological Review**. Vol. 60, n. 4, p. 500-503, aug. 1995.

FLIGSTEIN, Neil. The structural transformation of american industry: an institutional account of the causes of diversification in the large firms, 1919-1979. In: POWELL, W; DIMAGGIO, P. J. (Eds.). **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: University of Chicago Press, 1991.

FLIGSTEIN, Neil. **The transformation of corporate control**. Cambridge: Harvard University Press, 1990.

FREEMAN, L. C. Centrality in Social Networks: Conceptual clarification. **Social Networks**. Vol. 1, p. 215-239, 1979.

FOUCAULT, Michel. **Power/knowledge: Selected interview and other writings by Michel Foucault, 1972-77**. Brighton: Harvester, 1980.

FOUCAULT, Michel. **Vigiar e Punir**. 23 ed: Petrópolis: Vozes, 1987.

FRIEDLAND, Roger; ALFORD, Robert R. Bringing society back in: symbols, practices, and institutional contradictions. In: POWELL, W; DIMAGGIO, P. J. (Eds.). **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: University of Chicago Press, 1991.

GALASKIEWICZ, Joseph. Making corporate actors accountable. In: POWELL, W; DIMAGGIO, P. J. (Eds.). **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: University of Chicago Press, 1991.

GALASKIEWICZ, Joseph. The structure of community organizational networks. **Social Forces**, vol. 57, n. 4, p. 1346-1364, 1979.

GALASKIEWICZ, Joseph; WASSERMAN, Stanley. Mimetic process within an interorganizational field: an empirical test. **Administrative Science Quarterly**. Vol. 34, p. 454-479, sep. 1989.

GEERTZ, Clifford. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: Guanabara, 1989.

GIDDENS, Anthony. **The constitution of society**. Berkeley: University of California Press, 1984.

GIDDENS, Antony. **A constituição da sociedade**. São Paulo: Martins Fontes, 1989.

GIRAUD, Pierre-Noël. Local systems of small firms in the OECD area, facing economic globalisation. In **Networks of enterprises and local development: competing and co-operating in local productive systems**. 1996.

- GOMES, Paulo Cesar da Costa. O conceito de região e sua discussão. In CASTRO (org). **Geografia: conceitos e temas**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1995.
- GOODERHAM, Paul N. Institutional and rtional determinants of organizational practices: human resource management in european firms. **Administrative Science Quarterly**. **XXXXXX**, sep, 1999
- GOODIN, Robert E. Institutions and their design. In GOODIN, Robert E. **The Theory of Institutional Design**. Cambrige: Cambrige University Press, 1996.
- GOULDNER, Alvin W. **La crisis de la sociologia Occidental**. Buenos Aires: Amorrortu, 1973.
- GRANOVETTER, Mark. Network samplin: some first steps. **American Journal of Sociology**, vol. 81, n. 6, p. 1287-1303, 1976.
- GRANOVETTER, Mark. The strength of weak ties: a network theory revisited. In MARSDEN, P.V; LIN, N. (Eds). **Social structures and network analysis**. Beverly Hills: Sage Publications, 1982)
- GREENING, Daniel W.; GRAY, Barbara. Testing a model of organizational response to social and political issues. **Academy of Management Journal**. Vol. 37, n. 3, p. 467-498, jun.1994.
- HABERMAS, Jürgen. **Between facts and norms**. Cambridge: MIT Press, 1996.
- HAGEDOORN, John; DUYSTERS, Geert. Learning in dynamic inter-firm networks: the efficacy of multiple contacts. **Organization Studies**. Vol. 4, n. 23, p. 525-548, 2002.
- HANNAN, Michael T.; FREMMAN, John H. **Organizational Ecology**. Cambridge: Harvard University Press, 1989.
- HATCH, Mary Jo. **Organization Theory: modern, simbolic, and postmodern perspectives**. Oxford: Oxford University Press, 1997.
- HAVEMAN, Heather A. Follow the leader: mimetic isomorphism and entry into new markets. **Administrative Science Quarterly**. Vol. 38, n. 4, p. 593-627, dec.1993.
- HININGS, C.R.; THIBAUT, L.; SLACK, T.; KIKULIS, L.M. Values and organizational stucture. **Human Relations**. Vol. 49, n.7, p. 885-916, 1996.
- HININGS, C.R; GREENWOOD, Royston. **The dynamics of strategic change**. Oxford: Blackwell, 1988.
- HIRSCH, P.M. An organization-set analysis of cultural industry systems. In: EVAN, W.M. **Inter-organizational relations**. Pensilvania: University of Pensilvania Press, 1976.

- HODGSON, Geoffrey M. Corporate culture and the nature of the firm. In GROENEWEGEN, John. **Transaction Cost Economics Beyond**. Boston: Kluwer Academic Publishers, 1996.
- HUNTINGTON, Samuel P. **Political order in changing societies**. New Haven: Yale University Press, 1968.
- JEPPERSON, R. L. Institutions, institutional effects, and institutionalization. In: POWELL, W; DIMAGGIO, P. J. (Eds.). **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: University of Chicago Press, 1991.
- JEPPERSON, Ronald L. Institutions, institutional effects, and institutionalism. In: POWELL, W; DIMAGGIO, P. J. (Eds.). **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: University of Chicago Press, 1991.
- JEPPERSON, Ronald L.; MEYER, John W. The public order and the construction of formal organizations. In: POWELL, W; DIMAGGIO, P. J. (Eds.). **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: University of Chicago Press, 1991.
- KLIJN, Erik-Hans. Rules as institutional context for decision making in networks: the approach to postwar housing districts in two cities. **Administration & Society**, vol. 33, n. 2, p.133-164, may 2001.
- KNIGHTS, David. Changing spaces: the disruptive impact of a new epistemological location for the study of management. **Academy of Management Review**. Vol. 17, n. 3, p. 514-536, jul. 1992.
- KNOKE, David. **Political Networks: the structural perspective**. Cambridge: Cambridge University Press, 1994.
- KNOKE, David; BURT, Ronald. Prominence. In: BURT, Ronald; MINOR, Michael. **Applied network analysis: a methodological introduction**. California: Sage Publications, 1983.
- KNOKE, David; LAUMANN, Edward. The social organization of national policy domains: an exploration of some structural hypotheses. In: MARSDEN, Peter.; LIN, Nan. **Social structure and network analysis**. California: Sage Publications, 1982.
- KONDRA, Alex Z. Organizational Diversity and change in institutional theory. **Organization Studies**. 1998.
- KRAATZ, Mathew S.; ZAJAC, Edward J. Exploring the limits of the new institutionalism: the causes and consequences of illegitimate organizational change. **American Sociological Review**. Vol. 61, p. 812-836, oct. 1996.

LAAT, Paul de. Research and development alliances: ensuring trust by mutual commitments. EBERS, Mark (Ed.). **The formation of inter-organizational networks**. New York: Oxford University Press, 1999.

LAUWE, Paul-Henry Chombart de. Aspirations, images guides e transformations sociales. In: **Revue Française de Sociologie**, v. 2, p. 180-92, 1964.

LAWRENCE, P.R.; LORSCH, J.W. Differentiation and integration in complex organizations. **Administrative Science Quarterly**. Vol. 12, p. 1-47, 1967.

LEBLEBICI, Huseyin; SALANCIK, Gerald R.; COPAY, Anne; KING, Tom. Institutional change and the transformation of interorganizational fields: an history of the U.S radio broadcasting industry. **Administrative Science Quarterly**. Vol. 36, n. 3, p. 333-363, sep. 1991.

LEFEBVRE, Henry. **The production of space**. Oxford: Basil Blackwell, 1991.

LEUENBERGER, Christine; PINCH, Trevor. Social construction and neoinstitutional theory: response to Bowring Journal of Management Inquiry. **Organization Behavior**. Vol. 9, n. 3, p. 271-273, 2000.

LI, Stan X.; BERTA, Whitney Blair. The ties that bind: strategic actions and status structure in the US investment banking industry. **Organization Studies**. vol. 3, n. 23, p. 339-368, 2002.

LOMI, Alessandro; GRANDI, Alessandro. The network structure of inter-firm relationships in the southern italian mechanical industry. In EBERS, Mark (Ed.). **The formation of inter-organizational networks**. New York: Oxford University Press, 1999.

LOVAGLIA, Michael; SKVORETZ, John; WILLER, David; MARKOVSKY, Barry. Negotiated exchanges in social networks. **Social Forces**, vol. 1, n. 74, p. 123-149, 1995.

LUKE, Roice D.; BEGUN, James. W.; POINTER, Dennis D. Quasi firms: strategic interorganizational forms in the health care industry. **Academy of Management Review**. Vol. 14, n.1, p. 9-19, jan. 1989.

LUKE, Timothy W. Environmentally as green governmentally. In: DARIER, Éric (ed) **Discourses of the environment**. Massachusetts: Blackwell Publishers, 1999.

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L. **Cognição e institucionalização na dinâmica da mudança em organizações**: proposição de modelo teórico e tentativa de validação empírica. Curitiba, 1988, 96 págs. Trabalho Escrito para Concurso Público; Departamento de Administração Geral e Aplicada. Universidade Federal do Paraná.

- MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L.; FONSECA, Valéria Silva da. Competitividade organizacional: uma tentativa de reconstrução analítica. **Organizações e Sociedade**, v. 4, n. 7, p. 97 –114, dez. 1996.
- MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L.; FONSECA, Valéria Silva da.; FERNANDES, Bruno H.R. Cognição e institucionalização na dinâmica da mudança em organizações. In: MARQUES, T.G. **Estudos organizacionais**: novas perspectivas na administração de empresas (uma coletânea Luso-Brasileira). São Paulo: IGLU, 2000.
- MAILLAT, Denis. Regional productive systems and innovative milieux. In **Networks of enterprises and local development**: competing and co-operating in local productive systems. 1996.
- MANN, Michael. **The Sources of Social Power**. Cambridge: Cambridge University Press, 1997.
- MARCH, James; OLSEN, Johan. **Rediscovering institutions**: the institutional basis of politics. New York: Free Press, 1989.
- MARSDEN, Peter V.; FRIEDKIN, Noah E. Network Studies of social influence. In WASSERMAN, Stanley; GALASKIEWICZ, Joseph. (Eds.) **Advances in Social Networks Analysis**: research in the social and behavioral sciences. London: Sage, 1994.
- MARSDEN, Peter; LIN, Nan. **Social Structure and Network Analysis**. California: Sage Publications, 1982.
- MARTIN, Xavier. Organizational evolution in the interorganizational environment: incentives and constraints on international expansion strategy. **Administrative Science Quarterly**. Sep/ 1998.
- MARTINEZ, Richard J. Efficiency motives and normative forces: combining transactions costs and institutional logic. **Journal of Management**. Jan-feb. 1999.
- MEYER, John W. Rationalized Environments. In: SCOTT, Richard W; MEYER, John W. **Institutional environments and organizations**. London: Sage Publications, 1994.
- MEYER, John W.; ROWAN, Brian. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. In: POWELL, W; DIMAGGIO, P. J. (Eds.). **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: University of Chicago Press, 1991.
- MEYER, John W.; ROWAN, Brian. Institutionalized organizations: formal structures as myth and ceremony. **American Journal of Sociology**, vol. 83, p. 341-363, 1977.

- MEYER, John; BOLI, John; THOMAS, Geoge M. Ontology and rationalization in the western cultural account. In: SCOTT, Richard W; MEYER, John W. **Institutional Environments and Organizations**. London: Sage Publications, 1994.
- MINTZBERG, H. The design school: reconsidering the basic premises of strategic management. **Strategic Management Journal**. Vol. 11, p. 171-195, 1990.
- MITCHELL, J.C. The Concept and use of social networks. In: EVAN, W. M. **Inter-organizational relations**. Pensilvania: University of Pensilvania Press, 1976.
- MIZRUCHI, Mark S. Social network analysis: recent achievements and current controversies. **Acta Sociologica**. Vol. 37, 1994.
- MIZRUCHI, Mark S. The social construction of organizational knowledge: a study of the uses of coercive, mimetic, and normative isomorphism. **Administrative Science Quarterly**. Dec. 1999.
- MIZRUCHI, Mark S.; GALASKIEWICZ, Joseph. Networks of interorganizational relations. In WASSERMAN, Satanley; GALASKIEWICZ, Joseph. (Eds.) **Advances in Social Networks Analysis: research in the social and behavioral sciences**. London: Sage, 1994.
- MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- MORGAN, Kevin. Learning-by-interacting: inter-firm networks and enterprise support. In **Networks of enterprises and local development: competing and co-operating in local productive systems**. 1996.
- NELSON, Reed E. On the shape of verbal networks in organizations. **Organization Studies**, vol. 22, n. 5, p. 797-823, sep./oct. 2001.
- NORTH, Douglas C. **Institutions, institutional change and economic performance**. Cambridge: Cambridge University Press, 1990.
- OCASIO, William. Institucionalized action and corporate governance: the reliance on rules of CEO succession. **Administrative Science Quarterly**, n. 2, jun. 1999.
- OFFE, Claus. Designing institutions in east european transitions. In GOODIN, Robert E. **The Theory of Institutional Design**. Cambrige: Cambrige University Press, 1996.
- OLIVER, Amalya; EBERS, Mark. Networking network studies: an analysis of conceptual configurations in the study of inter-organizational relationships. **Organization Studies**, v. 4, n. 19, p. 549-583, 1998.
- OLIVER, Christine. Determinants of interorganizational relationships: integration and future directions. **Academy of Management Review**. Vol. 15, n. 2, p. 241-265, apr. 1990.

- OLIVER, Christine. Strategic responses to institutional process. **Academy of Management Review**, v. 16, n.1, p. 145-179, 1991.
- OLIVER, Christine. The antecedents of deinstitutionalization. **Organization Studies**. Vol. 13, n. 4, p-563-588, 1992.
- OLSEN, Johan P. Garbage cans, new institutionalism, and the study of politics. **American Political Science Review**. Mar, 2001.
- OSTER, S. **Modern competitive analysis**. New York: Oxford University Press, 1990.
- PALMER, Donald A .; JENNINGS, P Devereaux; ZHOU, Xueguang. Late adoption of the multidivisional form by large U.S corporations: institutional, political, and economic accounts. **Administrative Science Quarterly**. Vol. 38, n. 1, p. 100-131, mar. 1993.
- PARK, Seung Ho; UNGSON, Gerardo R. Interfirm Rivalry and Managerial Complexity: a conceptual framework of Alliance Failure. **Organization Science**. Vol. 12, n. 1, p. 37-53, jan-feb, 2001.
- PATTISON, Philippa. Social cognition in context: some applications of social network analysis. In WASSERMAN, Satanley; GALASKIEWICZ, Joseph. (Eds.) **Advances in Social Networks Analysis: research in the social and behavioral sciences**. London: Sage, 1994.
- PERRUCCI, R; PILISUK, M. The interorganizational bases of community power. In: EVAN, W. M. **Inter-organizational relations**. Pensilvânia: University of Pensilvânia Press, 1976.
- PETTIT, Philip. Institutional design and rational choice. In GOODIN, Robert E. **The Theory of Institutional Design**. Cambridge: Cambridge University Press, 1996.
- PFEFFER, J. **Organizations and organization theory**. Boston: Pitman, 1982.
- PONT, Carlos Garcia-; NOHRIA, Nitin. Local versus global mimetism: the dynamics of alliance formation in the automobile industry. **Strategic Management Journal**. Vol. 23, n. 4, p. 307-321, apr, 2002.
- POPIELARZ, Pamela A .; McPHERSON, J. Miller; DROBNIC, Sonja. Social networks and organizational dynamics. **American Sociological Review**. Vol. 57, n. 2, p. 153-170, apr. 1992.
- POWELL, Walter W. Expanding the scope of institutional analysis. In: POWELL, W; DIMAGGIO, P. J. (Eds.). **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: University of Chicago Press, 1991.

- REYNAUD, Alain. Conceitos e tipologias de espaço. In: SANTOS, Milton.; SOUZA, Maria Adélia A de. (Orgs.) **Espaço interdisciplinar**. São Paulo, Nobel, 1986.
- RICHARDSON, Roberto J. **Pesquisa social**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1989.
- RING, Peter Smith. Processes facilitating reliance on trust in inter-organizational networks. EBERS, Mark (Ed.). **The formation of inter-organizational networks**. New York: Oxford University Press, 1999.
- RING, Peter Smith; VAN DE VEN, A. Developmental process of cooperative interorganizational relationships. **Academy of Management Review**. Vol. 19, p. 90-118, 1994.
- ROGERS, E.M. **Diffusion of innovations**. Detroit: Free Press, 1983.
- RUEF, Martin. A multidimensional model of organizational legitimacy: hospital survival in changing institutional environments. **Administrative Science Quarterly**. Dec. 1998.
- RUTHERFORD, Paul. Ecological modernization and environmental risk. In: DARIER, Éric (ed) **Discourses of the environment**. Massachusetts: Blackwell Publishers, 1999.
- SANTOS, Milton. **Por uma geografia nova: da crítica da geografia a uma geografia crítica**. São Paulo: Hucitec, 1986.
- SANTOS, Milton.; SOUZA, Maria Adélia A de. (Orgs.) **Espaço interdisciplinar**. São Paulo, Nobel, 1986.
- SAWAYA, J. Territorialidade. In: SANTOS, Milton.; SOUZA, Maria Adélia A de. (Orgs.) **Espaço interdisciplinar**. São Paulo, Nobel, 1986.
- SCHMIDT, Stuart M; KOCHAN, Thomas A . Interorganizational relationships: patterns and motivations. **Administrative Science Quarterly**, v. 22, n. 3, p. 220 –234, jun. 1997.
- SCOTT, John. **Social Network Analysis: a handbook**. 2º ed. London: Sage Publications, 2000.
- SCOTT, W. Richard. Institutions and organizations: toward a theoretical synthesis. In: SCOTT, W. Richard; MEYER, John W. **Institucional environments and organizations: structural complexity and individualism**. London: Sage Publications, 1994.
- SCOTT, W. Richard. **Institutions and Organizations**. London: Sage Publications, 1995.
- SCOTT, W. Richard. **Organizations: Rational, Natural, and Open Systems**. 4º ed. Upper Saddle River: Prentice-Hall, 1998.
- SCOTT, W. Richard. **Organizations: rational, natural, and open systems**. 4 ed. New Jersey: Prentice-Hall, 1998.

SCOTT, W. Richard. Unpacking institutional arguments. In: POWELL, W; DIMAGGIO, P. J. (Eds.). **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: University of Chicago Press, 1991.

SCOTT, W. Richard; MEYER, John W. Environmental linkages and organizational complexity: public and private schools. In SCOTT, W. Richard; MEYER, John W. **Institucional environments and organizations: structural complexity and individualism**. London: Sage Publications, 1994.

SCOTT, W. Richard; MEYER, John W. The organizational of societal sectors: propositions and early evidence. In: POWELL, W; DIMAGGIO, P. J. (Eds.). **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: University of Chicago Press, 1991.

SELZNICK, Philip. **TVA and the grass roots: a study in the sociology of formal organization**. Berkeley: University of California Press, 1949.

SILVERMAN, David. **The theory of organizations**. New York: Basic Books, 1971.

SKVORETZ, John; WILLER, David. Exclusion and power: a test of four theories of power in exchange networks. **American Sociological Review**. Vol. 58, n. 6, p. 801-818, dec.1993.

SMITH, Ken G.; CARROLL, Stephen J.; ASHFORD, Susan J. Intra- and interorganizational cooperation: toward a research agenda. **Academy of Management Journal**. Vol. 38, n. 1, p. 7-23, feb. 1995.

SOBRERO, Maurizio. Structuring inter-firm relationships: a meta-analytic approach. **Organization Studies**, vol. 19, n. 4, p. 585-615, 1998.

SPINK, M.J.P. **Práticas discursivas e a produção de sentidos**. São Paulo: Cortez, 1999.

SPINK, Peter. O lugar do lugar na análise organizacional. **Revista de Administração Contemporânea**, vol. 5, p. 11-34, dez. 2001.

SRIKANTIA, Param; BILIMORIA, Diana. Isomorfism in organization and management theory: the case of research on sustainability. **Organization & Environment**. Vol. 10, n. 4, p.384-406, dec. 1997.

STEVENSON, William; GREENBERG, Danna. Agency and social networks: strategies of action in a social structure of position, opposition, and opportunity. **Administrative Science Quarterly**, vol. 45, n. 4, p. 651-678, 2000.

STUART, Toby E. Interorganizational endorsements and the performance of entrepreneurial ventures. **Administrative Science Quarterly**, vol. 44, n. 2, p. 315-349, jun. 1999.

SUCHMAN, Mark C. Localism and globalism in institutional analysis: the emergence of contractual norms in venture finance. In: SCOTT, W. Richard.; SOREN, Christensen. **The institutional construction of organizations: international and longitudinal studies**. London: Sage Publications, 1995.

SUCHMAN, Mark. Managing legitimacy: strategic and institutional approaches. **Academy of Management Review**. Vol. 20, p. 571-610, 1995.

THOMPSON, James David. **Organizations in action: social science bases of administrative theory**. New York: McGraw-Hill, 1967.

TOLBERT, Pamela S.; ZUCKER, Lynne G. A institucionalização da teoria institucional. In CALDAS, Miguel; FACHIN, Roberto; FISCHER, Tânia (org). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas. p. 196-220, 1999.

TOLBERT, Pamela S.; ZUCKER, Lynne.G. Institutional sources of change in the formal structure of organizations: the diffusion of civil service reforms, 1880-1935. **Administrative Science Quarterly**. Vol. 23, n. Xp. 22-39.

TOWNLEY, Barbara. Foucault, power / knowledge, and its relevance for human resource management. **Academy of Management Review**. Vol. 18, n. 3, p. 518-545, jul. 1993.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

TURK, H. Interorganizational networks in urban society. In: EVAN, W.M. **Inter-organizational relations**. Pensilvania: University of Pensilvania Press, 1976.

UEHARA, Edwina. Dual exchange theory, social networks, and informal social support. **American Journal of Sociology**, vol .96, n. 3, p. 521-588, 1990.

WALKER, Michael E.; WASSERMAN, Stanley; WELLMAN, Barry. Statistical models for social support networks. In WASSERMAN, Satanley; GALASKIEWICZ, Joseph. (Eds.) **Advances in Social Networks Analysis: research in the social and behavioral sciences**. London: Sage, 1994.

WEBER, Max. **Economia e Sociedade**. Brasília: Ed. UnB, 1991.

WEICK, Karl E.; WESTLEY, Frances. Organizational learning: affirming an oxymoron. In. CLEGG, Stewart.; HARDY, Cynthia.; NORD, Walter. **Handbook of Organization Studies**. London: Sage, p. 440-458, 1996.

WELLS, Rebecca. How institutional theory speaks to changes in organizational populations. **Health Care Manage Review**. Vol. 26, n. 2, p. 80-84, 2001.

WICKS, David. Institutionalized mindsets of invulnerability: differentiated institutional fields and the antecedents of organizational crisis. **Organization Studies**, vol. 22, n. 4, p. 659-692, jul./aug. 2001.

WILLIAMSON, Oliver E. Efficiency, Power, Authority and Economic Organization. In GROENEWEGEN, John. **Transaction Cost Economics Beyond**. Boston: Kluwer Academic Publishers, 1996.

Williamson, O . E. **Markets and Hierarchies: analysis and antitrust implications**. New York: Free Press, 1975.

YAMAGUCHI, Kazuo. Power in networks of substitutable and complementary exchange relations: a rational-choice model and an analysis of power centralization. **American Sociological Review**. Vol. 61, n. 2, p. 308-332, apr. 1996.

ZINN, Jacqueline S. Resource dependence and institutional elements in nursing home TQM adoption. (total quality management). **Health Services Research**. 1998.

ZUCKER, Lyanne G. The role of institutionalization in cultural persistence. **American Sociological Review**. Vol. 42, n. 5, p. 726-743, oct. 1977.

ZUCKER, Lynne G. The role of institutionalization in cultural persistence. In: POWELL, W; DIMAGGIO, P. J. (Eds.). **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: University of Chicago Press, 1991

ANEXO 1 - ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA

Estruturas Institucionais

Regulativas

1. Quais regras vigoram na atividade da sua organização? Qual é a origem destas regras?
2. Existem **regras** que vigoram sobre as **relações** estabelecidas entre a sua organização e outras (lista)?
3. Como a sua organização percebe estas regras?
4. Como a organização se posiciona diante destas regras? (5 estratégias segundo Oliver: manipulação, ajuste, adaptação, conflito, afronta)

Normativas

5. Quais são os valores importantes / principais da sua organização? E como eles são transmitidos para a organização?
6. Que **normas** a organização segue quando se relaciona com outra(s) organização(s)? Qual é a origem dessas normas? (lógica do adequado e conveniente)
7. Qual é o papel da sua organização no espaço / município de Videira?
8. E também qual é o papel da organização dentro deste grupo de organizações (lista)?
9. Em que nível de profissionalização está sua organização? E como atingiu este nível?
10. Quais são as profissões mais valorizadas na sua organização? (3)
11. Como você percebe as práticas da Alpha dentro do município de Videira? Qual é a intenção destas práticas?

Cognitivas

12. Como a sua organização percebe (define) o ambiente (interno e externo)?
13. O que é mais valorizado no ambiente do município de Videira? (questões técnicas e institucionais)
14. Quais os componentes / fatores que mais orientam ou direcionam a sua organização? E quais sua organização atribui mais importância?
15. De onde sua organização absorve tecnologias? (de gestão e produção) Outras organizações também as utilizam?

16. Quais influências a Alpha exerce na forma de “atuação” da sua organização?

Isomorfismos

17. Qual é a importância atribuída pela sua organização a questões como produtividade, eficiência, eficácia? Sua organização tem ISO? Qual a importância deste certificado para a organização?

18. São realizados entre a sua organização e outras da lista atividades que podem ser caracterizadas como rituais e costumes ou tradição

Coercitivo

19. Quais organizações da lista têm força sobre outras organizações? Como essas forças são aplicadas?

20. Como a sua organização lida com estas coerções, caso existam? Implicam em vantagem ou desvantagem para a sua organização?

Normativo

21. Qual destas organizações (lista) influencia mais as suas decisões na organização? Por quê?

22. Qual é a relevância destas influências para a sua organização?

23. Existem alguns padrões estabelecidos na sua atividade sugeridos como adequados por outra organização? Quais padrões? Oriundos de qual organização?

24. Qual é o relacionamento da sua organização com a universidade local?

25. Como sua organização percebe a Alpha e sua história no município de Videira?

Mimético

26. Na sua opinião, qual destas organizações (lista) possui mais prestígio no município de Videira? Por quê?

27. Qual organização você percebe como tendo mais sucesso e sendo a mais importante no espaço de Videira? Por quê?

28. Sua organização busca se orientar por esta organização? Por quê? Como?

29. Qual foi a(s) última(s) importante(s) mudança(s) por que sua organização passou? O que motivou a essa(s) mudança(s)? Como ela aconteceu / se processou?
30. Como são percebidos os dirigentes da Alpha com os quais sua organização tem contato (dirigentes institucionalizados)

Cooperação

31. Um relacionamento de cooperação entre a sua organização e outras acontece por quê?
32. Os grupos com os quais sua organização se integra são os mesmos para os diversos objetivos?
33. A relação de aliança, cooperação permanece ou se encerra após atingidos os objetivos?

Competição

34. Com quais organizações sua organização mais presta atenção em relações de competição? Por quê?
35. Existem dificuldades nestas competições? Quais e como são superadas ou administradas?

Conflito

36. Acontecem conflitos entre as organizações da lista? Quais são mais comuns? Há conflitos que não aconteceram mas que sua organização entende que são potenciais?
37. Como são feitas as conversações e contatos entre a sua organização e outras em caso de conflito?
38. Se sua organização se relaciona com a Alpha. Como se dão estas relações?

Relações de Poder

39. Existe alguma forma de inspeção avaliação ou controle feito por outra organização sobre a sua? Qual organização? Quais mecanismos de avaliação? Razões?
40. Existe alguma relação de dependência entre a sua organização e outra(s)? Fatores?
41. Como é caracterizada a sua organização no interior desta rede (lista)? (influyente, importante, poderosa, dependente)

42. Você é capaz de apontar diferenças entre o discurso e a prática de alguns dirigentes de organizações da lista? Comente.
43. Sua organização é ou foi induzida a se orientar por alguma organização? Como?
44. Qual é a organização mais poderosa da rede? Por quê? E a segunda mais poderosa?
45. Quais ações desta(s) organizações você questiona?
46. Há hierarquia nas relações entre as organizações desta lista?
47. O que aconteceria com a sua organização sem a presença da Alpha?

Intensidade da rede

48. As organizações desta lista formariam ou consistem em uma rede de relações?
49. Quais são as principais formas de comprometimento da sua organização com aquelas que se relaciona? O que é julgado importante pela organização durante as relações estabelecidas com as organizações do espaço de Videira?

ANEXO 2 - DESCRIÇÃO DA ORGANIZAÇÃO E DO ENTREVISTADO**Descrição da Organização**

Nome da organização: _____

Ano de fundação: _____

Número de empregados: _____

Ramo de atividade: _____

Faturamento bruto anual: _____

Tipo de relação com a Alpha: _____

(fornecedor, cliente, parceria, associativo...)

Percentual do faturamento derivado das relações com a Alpha: _____

Descrição do entrevistado:

Cargo: _____

Formação: _____

Se tem 3º grau. Feito em que universidade: _____

Já trabalhou na Alpha? _____ Quanto tempo? _____

Natural de Videira? _____

Se não, há quanto vive no município de Videira? _____

ANEXO 3 - CODIFICAÇÃO DOS ATORES ORGANIZACIONAIS

Lista das organizações do campo organizacional

1. (AB) Agropecuária Berté
2. (AP) Auto Posto Dois Pinheiros
3. (BB) Banco do Brasil – Agência de Videira
4. (CE) Caixa Econômica Federal – Agência de Videira
5. (CR) Cartório de Registro Civil – Jussara Perger
6. (CA) CASAN
7. (CL) CELESC
8. (CS) Clínica São Lucas
9. (CF) Construtora FETZ
10. (FG) Farmácia Geremias
11. (HM) Hospital Santa Maria
12. (HL) Hotel Locateli
13. (HV) Hotel Verde Vale Palace Hotel
14. (LC) Laboratório Científico
15. (LS) Limger – Serviços Gerais
16. (MA) Master Agropecuária
17. (OA) OCEANAIR - Empresas Aéreas
18. (OR) Ormeg Refrigeração
19. (AL) Alpha
20. (PR) Prefeitura Municipal de Videira
21. (RV) Rádio Videira AM
22. (RT) Reunidas Transporte e Cargas LTDA
23. (RR) Ruricula – Serviços Rurais
24. (SR) SerHmática
25. (SE) SESI
26. (ST) Sindicato dos Trab. nas Indústrias de Carnes e Derivados de Videira
27. (SI) SINE
28. (TO) TORTELLI
29. (TU) Transportadora Cantu
30. (TA) Transporte de Aves – Rodofaz Serviços
31. (TR) Transporte de Ração – JM Carelli
32. (TF) Transportes Frigorificados Baroncello
33. (TC) Transportes Coletivo Santa Terezinha
34. (UN) UNOESC – Campus Videira
35. (VT) Vara do Trabalho de Videira
36. (VG) Videgraf Artes Gráficas Ltda
37. (VP) VIDEPLAST
38. (VD) Visual Designer Ltda
39. (WL) WEST LINE Ltda
40. (ZH) Ziemann e Hartwig Advogados Associados de SC

ANEXO 4 - QUESTIONÁRIO

1. Sua organização certamente estabelece relações com muitas organizações. Favor apontar a partir da lista abaixo as organizações locais com as quais sua organização se relaciona, apontando a ordem de importância das relações para a sua organização.

Organizações	Mantém relação	Ordem de importância
1. Agropecuária Berté		
2. Auto Posto Dois Pinheiros		
3. Banco do Brasil – Agência de Videira		
4. Caixa Econômica Federal – Agência de Videira		
5. Cartório de Registro Civil – Jussara Perger		
6. CASAN		
7. CELESC		
8. Clínica São Lucas		
9. Construtora FETZ		
10. Farmácia Geremias		
11. Hospital Santa Maria		
12. Hotel Locateli		
13. Hotel Verde Vale Palace Hotel		
14. Laboratório Científico		
15. Limger – Serviços Gerais		
16. Masavel – Transportadora		
17. Master Agropecuária		
18. OCEANER - Empresas Aérea		
19. Ormeg Refrigeração		
20. Alpha		
21. Prefeitura Municipal de Videira		
22. Rádio Videira AM		

Organizações	Mantém relação	Ordem de importância
23. Reunidas Transporte e Cargas LTDA		
24. Ruricula – Serviços Rurais		
25. SeRHmática		
26. SESI		
27. Sindicato dos Trab. nas Indústrias de Carnes e Derivados de Videira		
28. SINE		
29. TORTELLI		
30. Transportadora Cantu		
31. Transporte de Aves – Rodofaz Serviços		
32. Transporte de Ração – JM Carelli		
33. Transportes Frigorificados Baroncello		
34. Transportes Coletivo Santa Terezinha		
35. UNOESC – Campus Videira		
36. Vara do Trabalho de Videira		
37. Videgraf Artes Gráficas Ltda		
38. VIDEPLAST		
39. Visual Designer Ltda		
40. WEST LINE Ltda		
41. Ziemann e Hartwig Advogados Associados de SC		

2. Se a sua organização mantém, ou manteve algum tipo de **contato** com alguma das organizações abaixo, favor apontar a periodicidade destas relações.

Frequência dos contatos:

Organização	Frequência				
	Diário	Semanal	Mensal	Semestral	Anual
1. Agropecuária Berté					
2. Auto Posto Dois Pinheiros					
3. Banco do Brasil – Agência de Videira					
4. Caixa Econômica Federal – Agência de Videira					
5. Cartório de Registro Civil – Jussara Perger					
6. CASAN					
7. CELESC					
8. Clínica São Lucas					
9. Construtora FETZ					
10. Farmácia Geremias					
11. Hospital Santa Maria					
12. Hotel Locateli					
13. Hotel Verde Vale Palace Hotel					
14. Laboratório Científico					
15. Limger – Serviços Gerais					
16. Masavel – Transportadora					
17. Master Agropecuária					
18. OCEANER - Empresas Aérea					
19. Ormeg Refrigeração					
20. Alpha					
21. Prefeitura Municipal de Videira					
22. Rádio Videira AM					
23. Reunidas Transporte e Cargas LTDA					

Organização	Freqüência				
	Diário	Semanal	Mensal	Semestral	Anual
24. Ruricula – Serviços Rurais					
25. SeRHmática					
26. SESI					
27. Sindicato dos Trab. nas Indústrias de Carnes e Derivados de Videira					
28. SINE					
29. TORTELLI					
30. Transportadora Cantu					
31. Transporte de Aves – Rodofaz Serviços					
32. Transporte de Ração – JM Carelli					
33. Transportes Frigorificados Baroncello					
34. Transporte Coletivo Santa Terezinha					
35. UNOESC – Campus Videira					
36. Vara do Trabalho de Videira					
37. Videgraf Artes Gráficas Ltda					
38. VIDEPLAST					
39. Visual Designer Ltda					
40. WEST LINE Ltda					
41. Ziemann e Hartwig Advogados Associados de SC					

3. Qual é a **razão predominante** desse relacionamento?

Voluntária – relação com ganho mútuo entre as organizações e não obrigatoriamente recíproca.

Formal – relação voluntária, mas padronizada por meio de contratos.

Obrigatória – relação estabelecida por lei ou regulamento.

Dependência – sua empresa depende de produtos ou serviços da outra organização para existir.

Circunstancial ou momentânea – relação momentânea sem perspectiva de futuro.

Se não há relacionamento entre a sua organização e alguma organização da lista abaixo, deixar a respectiva linha em branco (vale também para as questões seguintes):

Razão predominante – marque a principal

Organização	Razão Predominante				
	Voluntária	Formal	Obrigatória	Dependência	Circunstancial
1. Agropecuária Berté					
2. Auto Posto Dois Pinheiros					
3. Banco do Brasil – Agência de Videira					
4. Caixa Econômica Federal - Agência de Videira					
5. Cartório de Registro Civil – Jussara Perger					
6. CASAN					
7. CELESC					
8. Clínica São Lucas					
9. Construtora FETZ					
10. Farmácia Geremias					
11. Hospital Santa Maria					
12. Hotel Locateli					
13. Hotel Verde Vale Palace Hotel					
14. Laboratório Científico					
15. Limger – Serviços Gerais					
16. Masavel – Transportadora					

Organização	Razão Predominante				
	Voluntária	Formal	Obrigatória	Dependência	Circunstancial
17. Master Agropecuária					
18. OCEANER - Empresas Aéreas					
19. Ormeg Refrigeração					
20. Alpha					
21. Prefeitura Municipal de Videira					
22. Rádio Videira AM					
23. Reunidas Transporte e Cargas LTDA					
24. Ruricula – Serviços Rurais					
25. SerHmática					
26. SESI					
27. Sindicato dos Trab. nas Indústrias de Carnes e Derivados de Videira					
28. SINE					
29. TORTELLI					
30. Transportadora Cantu					
31. Transporte de Aves – Rodofaz Serviços					
32. Transporte de Ração – JM Carelli					
33. Transportes Frigorificados Baroncello					
34. Transportes Coletivo Santa Terezinha					
35. UNOESC – Campus Videira					
36. Vara do Trabalho de Videira					
37. Videgraf Artes Gráficas Ltda					
38. VIDEPLAST					
39. Visual Designer Ltda					
40. WEST LINE Ltda					
41. Ziemann e Hartwig Advogados Associados de SC					

4. Como você qualifica a **base** predominante dos relacionamentos mantidos entre a sua organização e as organizações abaixo com as quais sua organização se relaciona?

Base predominante dos relacionamentos – marque a principal
(marcar com um X na base predominante dos relacionamentos)

Organização	Base dos relacionamentos				
	Amizade	Parentesco	Status	Política	Econômica
1. Agropecuária Berté					
2. Auto Posto Dois Pinheiros					
3. Banco do Brasil – Agência de Videira					
4. Caixa Econômica Federal - Agência de Videira					
5. Cartório de Registro Civil – Jussara Perger					
6. CASAN					
7. CELESC					
8. Clínica São Lucas					
9. Construtora FETZ					
10. Farmácia Geremias					
11. Hospital Santa Maria					
12. Hotel Locateli					
13. Hotel Verde Vale Palace Hotel					
14. Laboratório Científico					
15. Limger – Serviços Gerais					
16. Masavel – Transportadora					
17. Master Agropecuária					
18. OCEANER - Empresas Aéreas					
19. Ormeg Refrigeração					
20. Alpha					
21. Prefeitura Municipal de Videira					
22. Rádio Videira AM					

Organização	Base dos relacionamentos				
	Amizade	Parentesco	Status	Política	Econômica
23. Reunidas Transporte e Cargas LTDA					
24. Ruricula – Serviços Rurais					
25. SeRHmática					
26. SESI					
27. Sindicato dos Trab. nas Indústrias de Carnes e Derivados de Videira					
28. SINE					
29. TORTELLI					
30. Transportadora Cantu					
31. Transporte de Aves – Rodofaz Serviços					
32. Transporte de Ração – JM Carelli					
33. Transportes Frigorificados Baroncello					
34. Transportes Coletivo Santa Terezinha					
35. UNOESC – Campus Videira					
36. Vara do Trabalho de Videira					
37. Videgraf Artes Gráficas Ltda					
38. VIDEPLAST					
39. Visual Designer Ltda					
40. WEST LINE Ltda					
41. Ziemann e Hartwig Advogados Associados de SC					

5. Como você qualifica a **importância do relacionamento** da sua organização com as demais organizações que compõem a lista abaixo:

Importância do relacionamento – marque a principal
(marcar com um X a importância do relacionamento)

Organização	Importância do Relacionamento				
	Sem Importância	Pouco importante	Importante	Muito importante	Crucial
1. Agropecuária Berté					
2. Auto Posto Dois Pinheiros					
3. Banco do Brasil – Agência de Videira					
4. Caixa Econômica Federal - Agência de Videira					
5. Cartório de Registro Civil – Jussara Perger					
6. CASAN					
7. CELESC					
8. Clínica São Lucas					
9. Construtora FETZ					
10. Farmácia Geremias					
11. Hospital Santa Maria					
12. Hotel Locateli					
13. Hotel Verde Vale Palace Hotel					
14. Laboratório Científico					
15. Limger – Serviços Gerais					
16. Masavel – Transportadora					
17. Master Agropecuária					
18. OCEANER - Empresas Aérea					
19. Ormeg Refrigeração					
20. Alpha					
21. Prefeitura Municipal de Videira					
22. Rádio Videira AM					
23. Ruricula – Serviços Rurais					

Organização	Importância do Relacionamento				
	Sem Importância	Pouco importante	Importante	Muito importante	Crucial
24. SeRHmática					
25. SESI					
26. Sindicato dos Trab. nas Indústrias de Carnes e Derivados de Videira					
27. SINE					
28. TORTELLI					
29. Transportadora Cantu					
30. Transporte de Aves – Rodofaz Serviços					
31. Transporte de Ração – JM Carelli					
32. Transportes Frigorificados Baroncello					
33. Transportes Coletivo Santa Terezinha					
34. UNOESC – Campus Videira					
35. Vara do Trabalho de Videira					
36. Videgraf Artes Gráficas Ltda					
37. VIDEPLAST					
38. Visual Designer Ltda					
39. WEST LINE Ltda					
40. Ziemann e Hartwig Advogados Associados de SC					

6. Que tipo de **atividade** é realizada **em conjunto** entre a sua organização e as demais organizações da lista?

<p>Pressão política</p> <p>Troca de informações</p> <p>Redução de custos</p> <p>Atividades sociais (palestras, seminários, feiras)</p> <p>Entrada em novos mercados</p>
--

Nível de relevância da realização das atividades feitas em conjunto:

<p>(1) Pouco relevante</p> <p>(2) Relevante</p> <p>(3) Muito relevante</p>

Indicar o número correspondente ao nível de relevância (segundo quadro) na coluna correspondente ao tipo de atividade realizada entre a sua organização e as organizações da lista:

Organização	Atividades realizadas em conjunto				
	Pressão política	Troca de informações	Redução de custos	Atividades sociais	Entrada em novos mercados
1. Agropecuária Berté					
2. Auto Posto Dois Pinheiros					
3. Banco do Brasil – Agência de Videira					
4. Caixa Econômica Federal - Agência de Videira					
5. Cartório de Registro Civil – Jussara Perger					
6. CASAN					
7. CELESC					
8. Clínica São Lucas					
9. Construtora FETZ					
10. Farmácia Geremias					
11. Hospital Santa Maria					
12. Hotel Locateli					
13. Hotel Verde Vale Palace Hotel					

Organização	Atividades realizadas em conjunto				
	Pressão política	Troca de informações	Redução de custos	Atividades sociais	Entrada em novos mercados
14. Laboratório Científico					
15. Linger – Serviços Gerais					
16. Masavel – Transportadora					
17. Master Agropecuária					
18. OCEANER - Empresas Aéreas					
19. Ormeg Refrigeração					
20. Alpha					
21. Prefeitura Municipal de Videira					
22. Rádio Videira AM					
23. Reunidas Transporte e Cargas LTDA					
24. Ruricula – Serviços Rurais					
25. SerHmática					
26. SESI					
27. Sindicato dos Trab. nas Indústrias de Carnes e Derivados de Videira					
28. SINE					
29. TORTELLI					
30. Transportadora Cantu					
31. Transporte de Aves – Rodofaz Serviços					
32. Transporte de Ração – JM Carelli					
33. Transportes Frigorificados Baroncello					
34. Transportes Coletivo Santa Terezinha					
35. UNOESC – Campus Videira					
36. Vara do Trabalho de Videira					
37. Videgraf Artes Gráficas Ltda					
38. VIDEPLAST					
39. Visual Designer Ltda					
40. WEST LINE Ltda					
41. Ziemann e Hartwig Advogados Associados de SC					

7. Em que se baseia o comprometimento da sua organização com as organizações abaixo, com as quais são estabelecidas relações?

- (1) Não há comprometimento
- (2) Comprometimento com base em **obrigações** (leis, regras, regulamentos)
- (3) Comprometimento com base em **acordo** entre as organizações (contrato bilateral)
- (4) Comprometimento com base na **conveniência** (lógica do adequado)
- (5) Comprometimento **espontâneo / livre**

Comprometimento nos relacionamentos – marque a principal

(marcar com um X a base de compromisso entre a sua organização e as organizações com as quais se relaciona)

Organização	Comprometimento				
	Não há comprometimento	Obrigações	Acordo	Conveniência	Espontâneo
1. Agropecuária Berté					
2. Auto Posto Dois Pinheiros					
3. Banco do Brasil – Agência de Videira					
4. Caixa Econômica Federal - Agência de Videira					
5. Cartório de Registro Civil – Jussara Perger					
6. CASAN					
7. CELESC					
8. Clínica São Lucas					
9. Construtora FETZ					
10. Farmácia Geremias					
11. Hospital Santa Maria					
12. Hotel Locateli					
13. Hotel Verde Vale Palace Hotel					
14. Laboratório Científico					

Organização	Comprometimento				
	Não há comprometimento	Obrigações	Acordo	Conveniência	Espontâneo
15. Linger – Serviços Gerais					
16. Masavel – Transportadora					
17. Master Agropecuária					
18. OCEANER - Empresas Aéreas					
19. Ormeg Refrigeração					
20. Alpha					
21. Prefeitura Municipal de Videira					
22. Rádio Videira AM					
23. Reunidas Transporte e Cargas LTDA					
24. Ruricula – Serviços Rurais					
25. SerHmática					
26. SESI					
27. Sindicato dos Trab. Nas Indústrias de Carnes e Derivados de Videira					
28. SINE					
29. TORTELLI					
30. Transportadora Cantu					
31. Transporte de Aves – Rodofaz Serviços					
32. Transporte de Ração – JM Carelli					
33. Transp. Frigorificados Baroncello					
34. Transp. Coletivo Santa Terezinha					
35. UNOESC – Campus Videira					
36. Vara do Trabalho de Videira					
37. Videgraf Artes Gráficas Ltda					
38. VIDEPLAST					
39. Visual Designer Ltda					
40. WEST LINE Ltda					
41. Ziemann e Hartwig Advogados					

ANEXO 5 - GRÁFICOS DAS RELAÇÕES

Gráfico de Relações 1 - Rede de relações de todo o campo organizacional

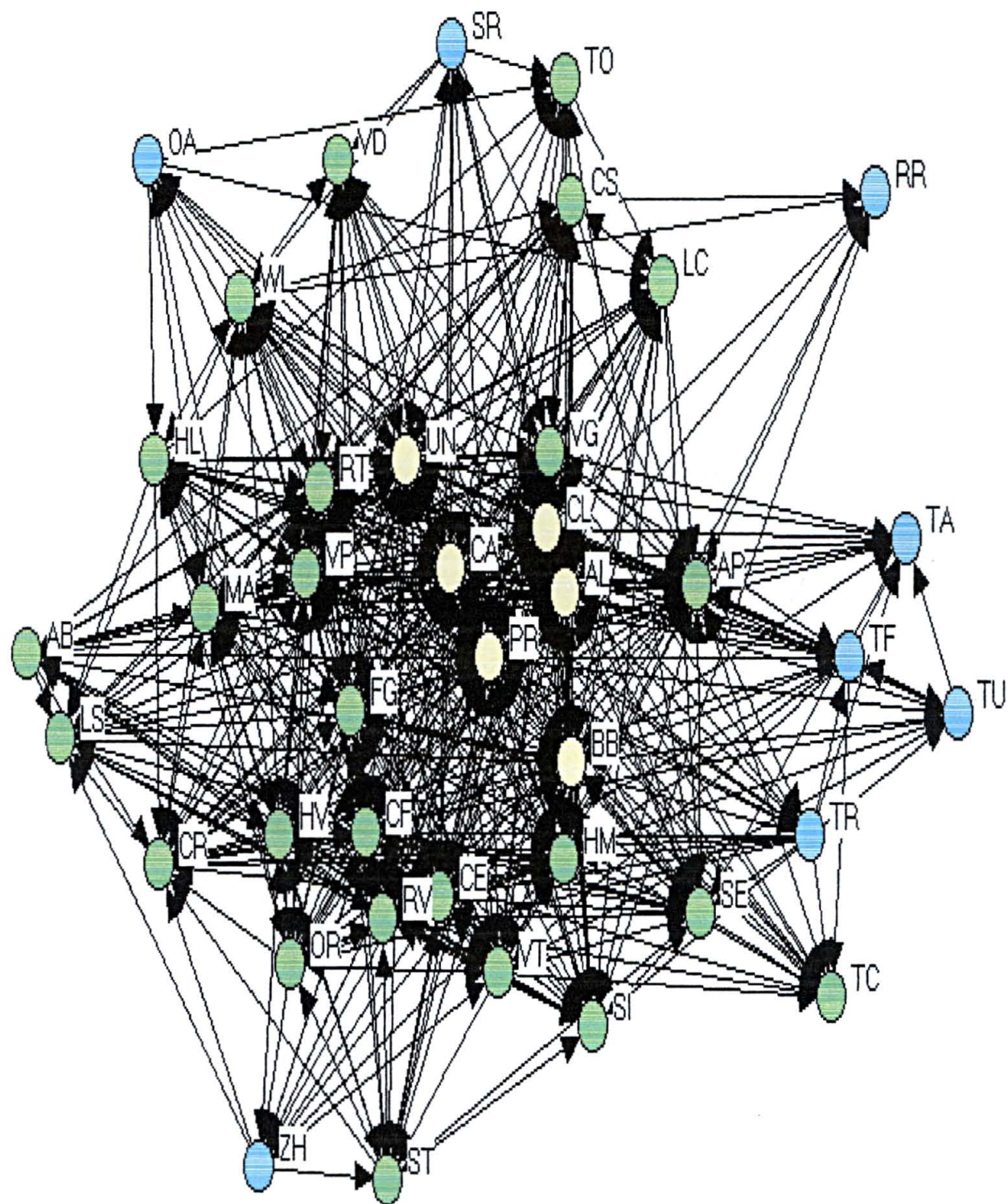


Gráfico de Relações 2 - Relações entre atores do centro

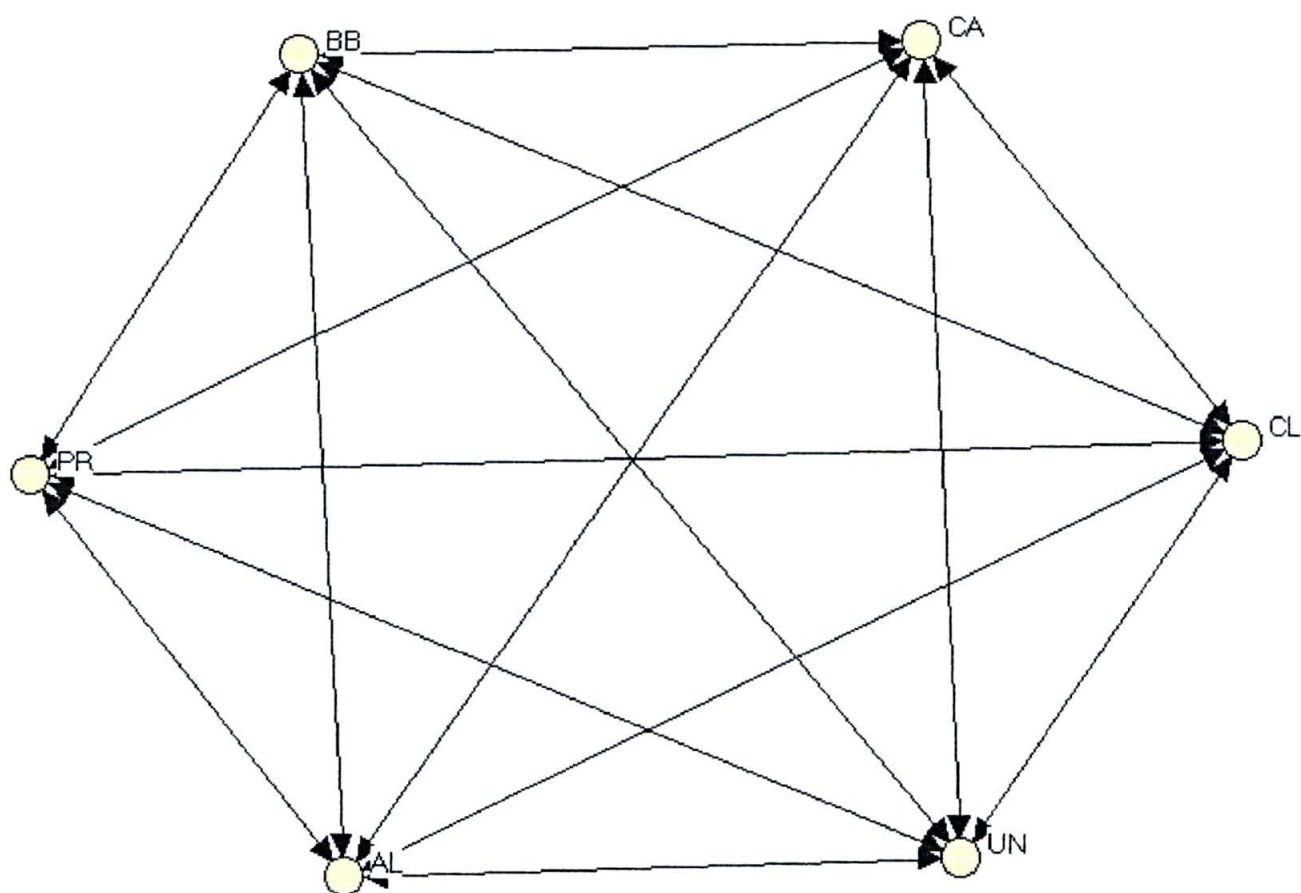


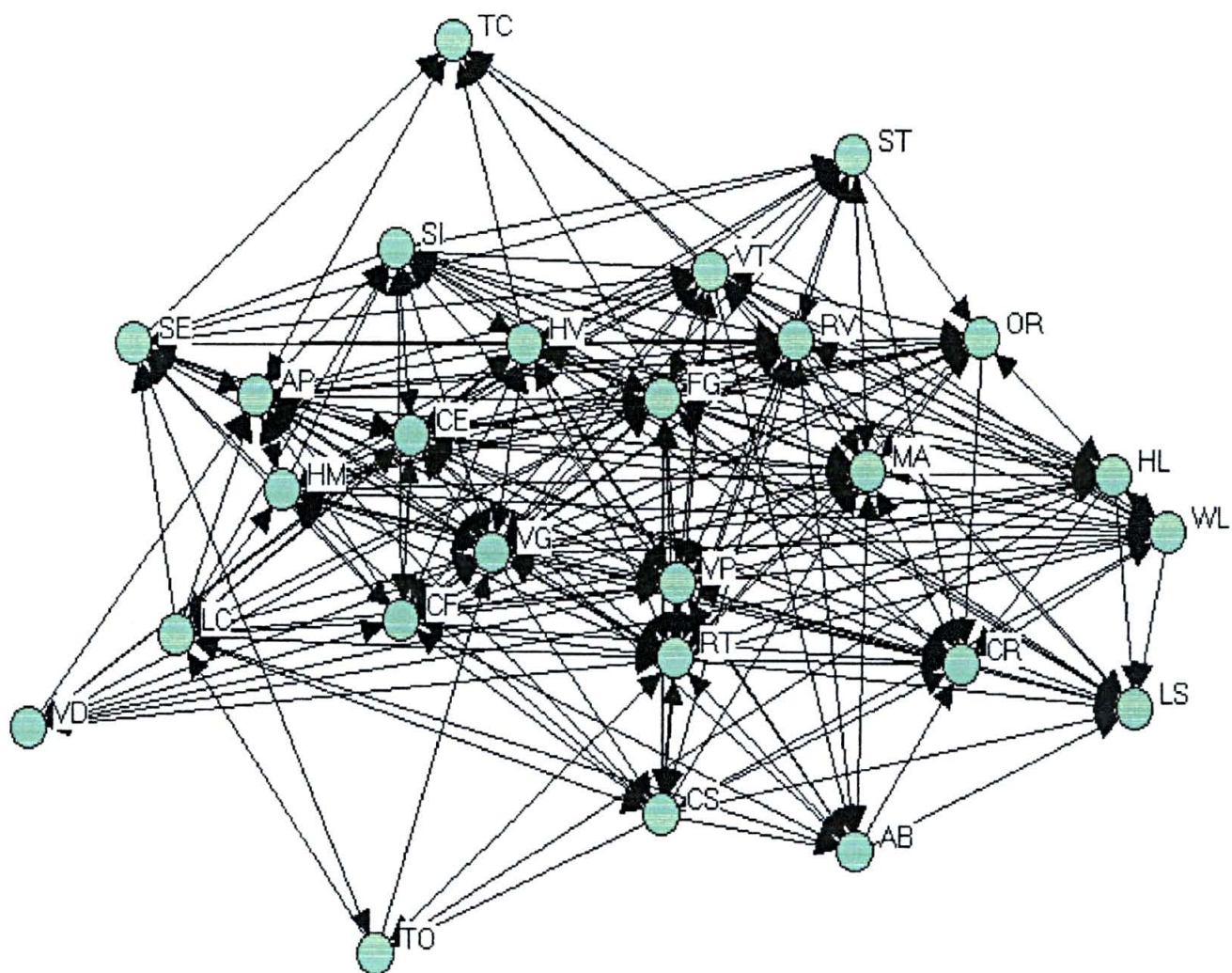
Gráfico de Relações 3 - Relações entre atores do grupo intermediário

Gráfico de Relações 4 - Relações entre atores do grupo periférico

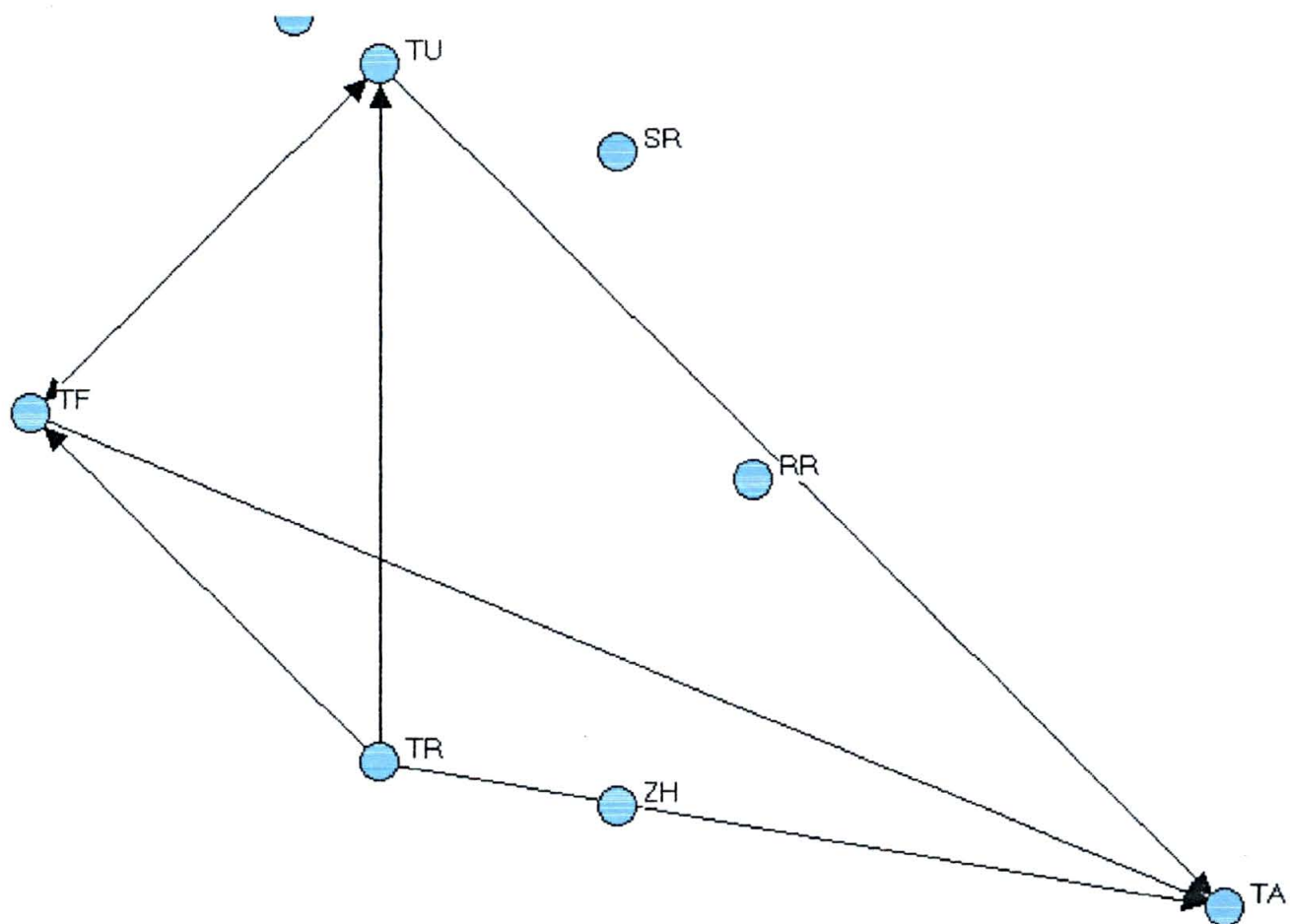


Gráfico de Relações 5 - Relações para atividades em conjunto (Pressão Política)

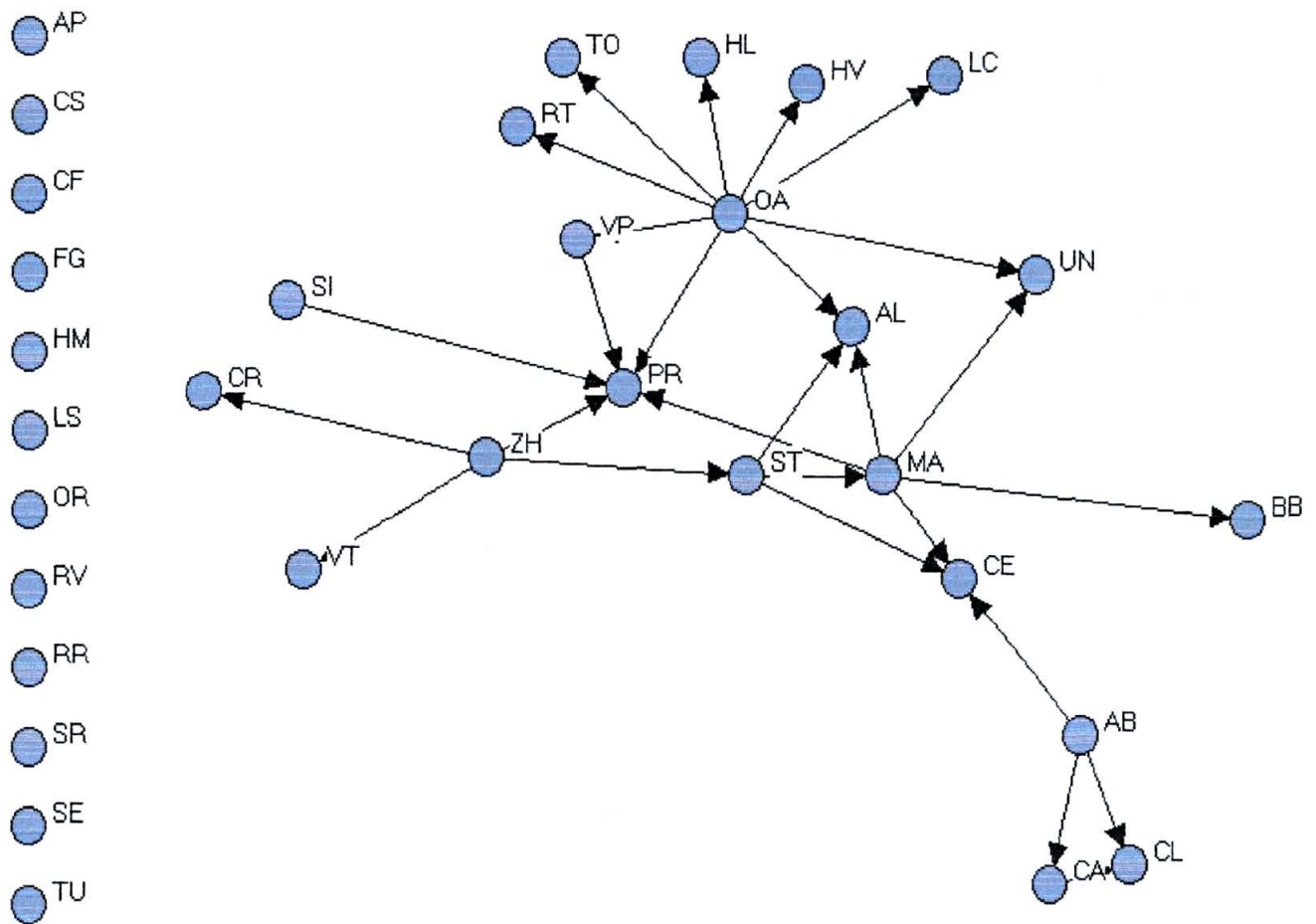


Gráfico de Relações 6 - Relações para atividades em conjunto (Troca de Informações)

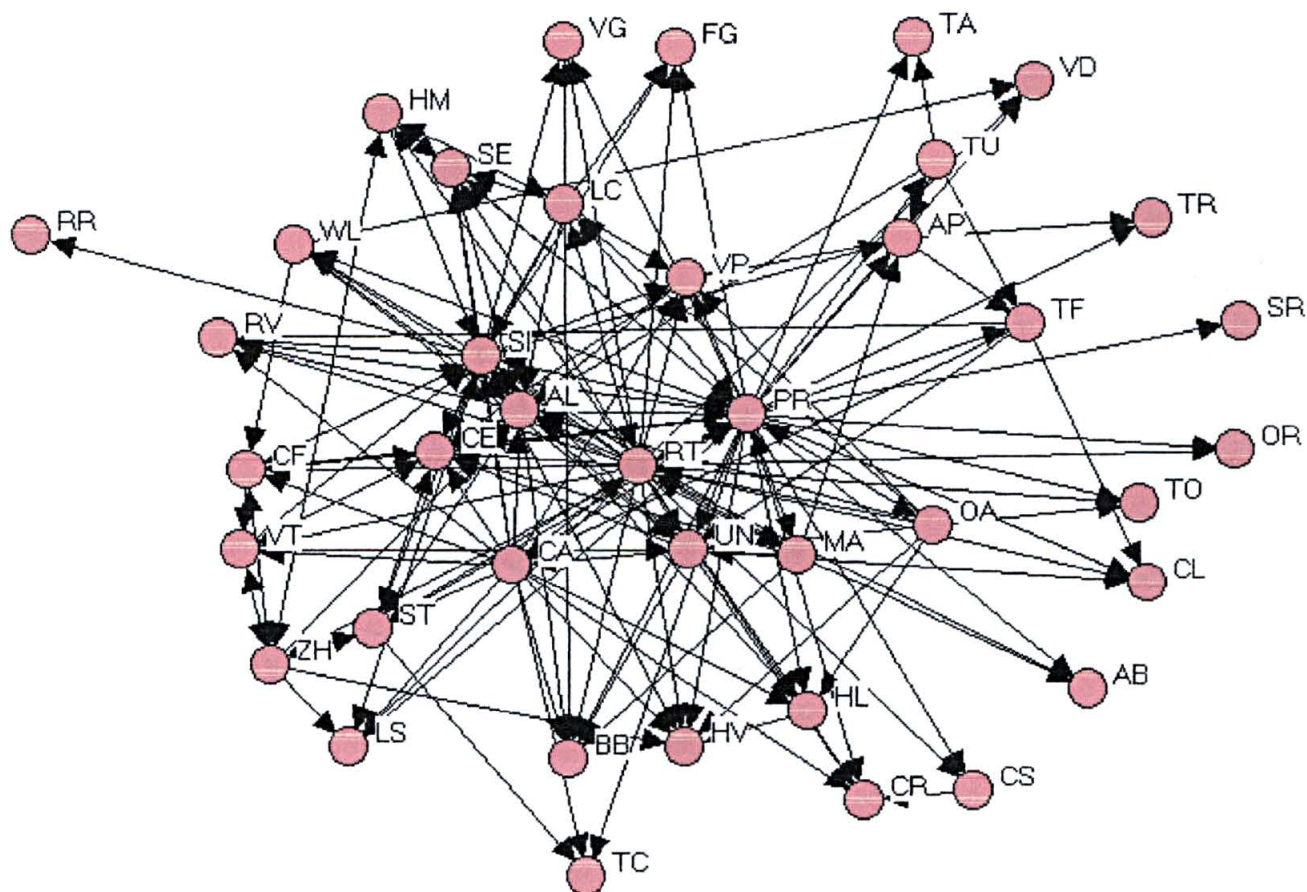


Gráfico de Relações 7 - Relações para atividades em conjunto (Redução de Custos)

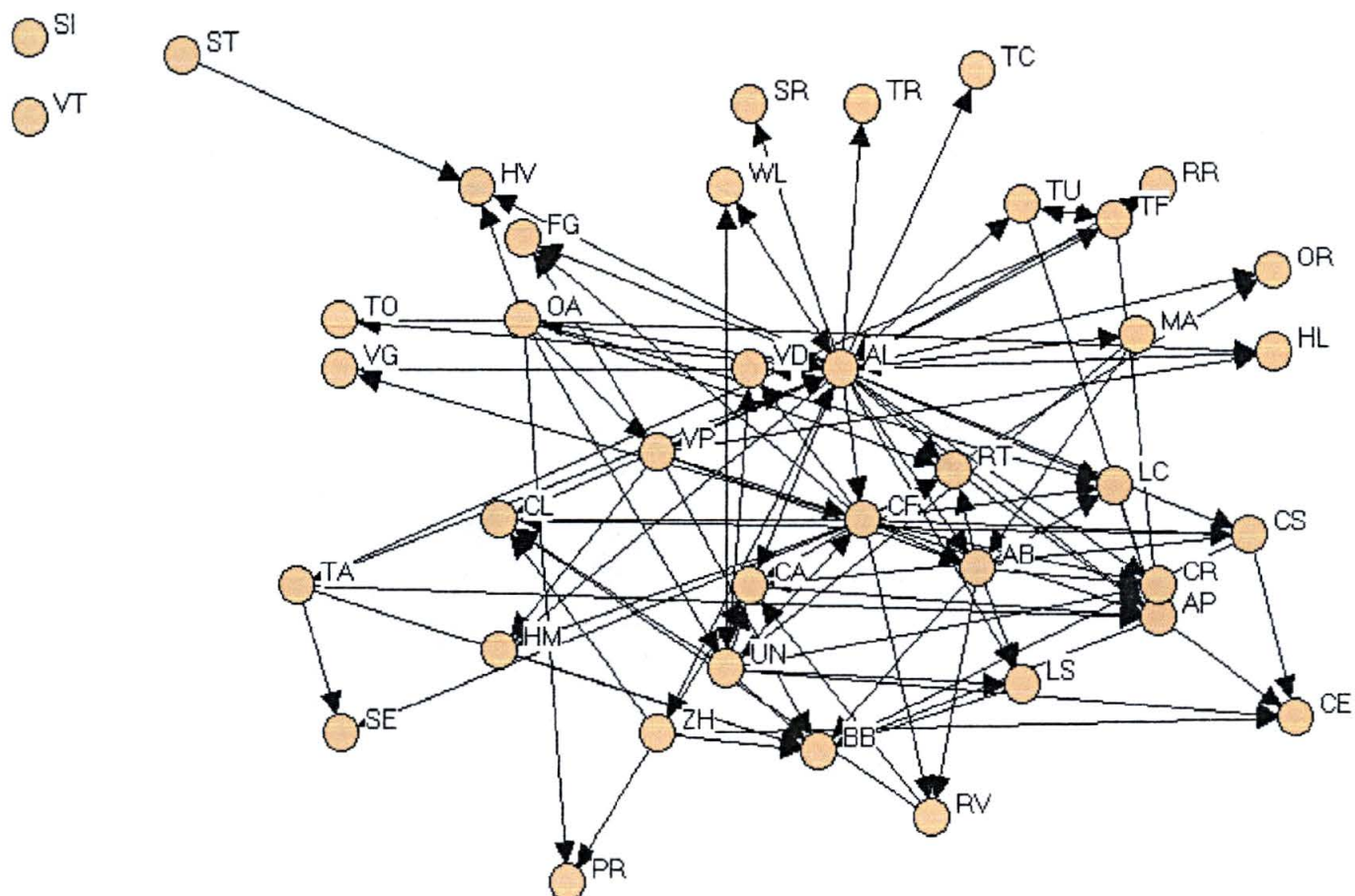


Gráfico de Relações 8 - Relações para atividades em conjunto (Atividades Sociais)

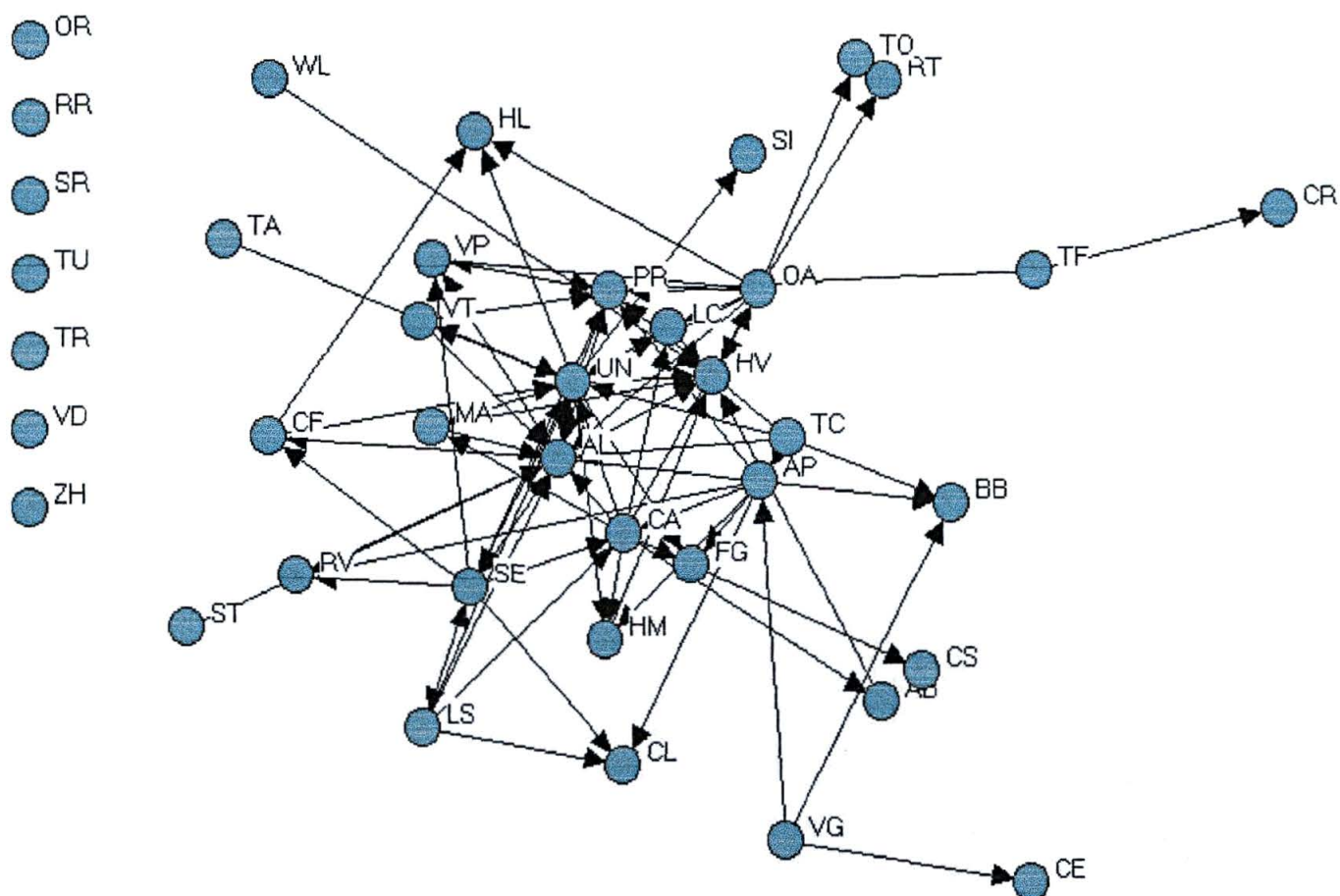


Gráfico de Relações 9 - Relações para atividades em conjunto (Entrada em Novos Mercados)

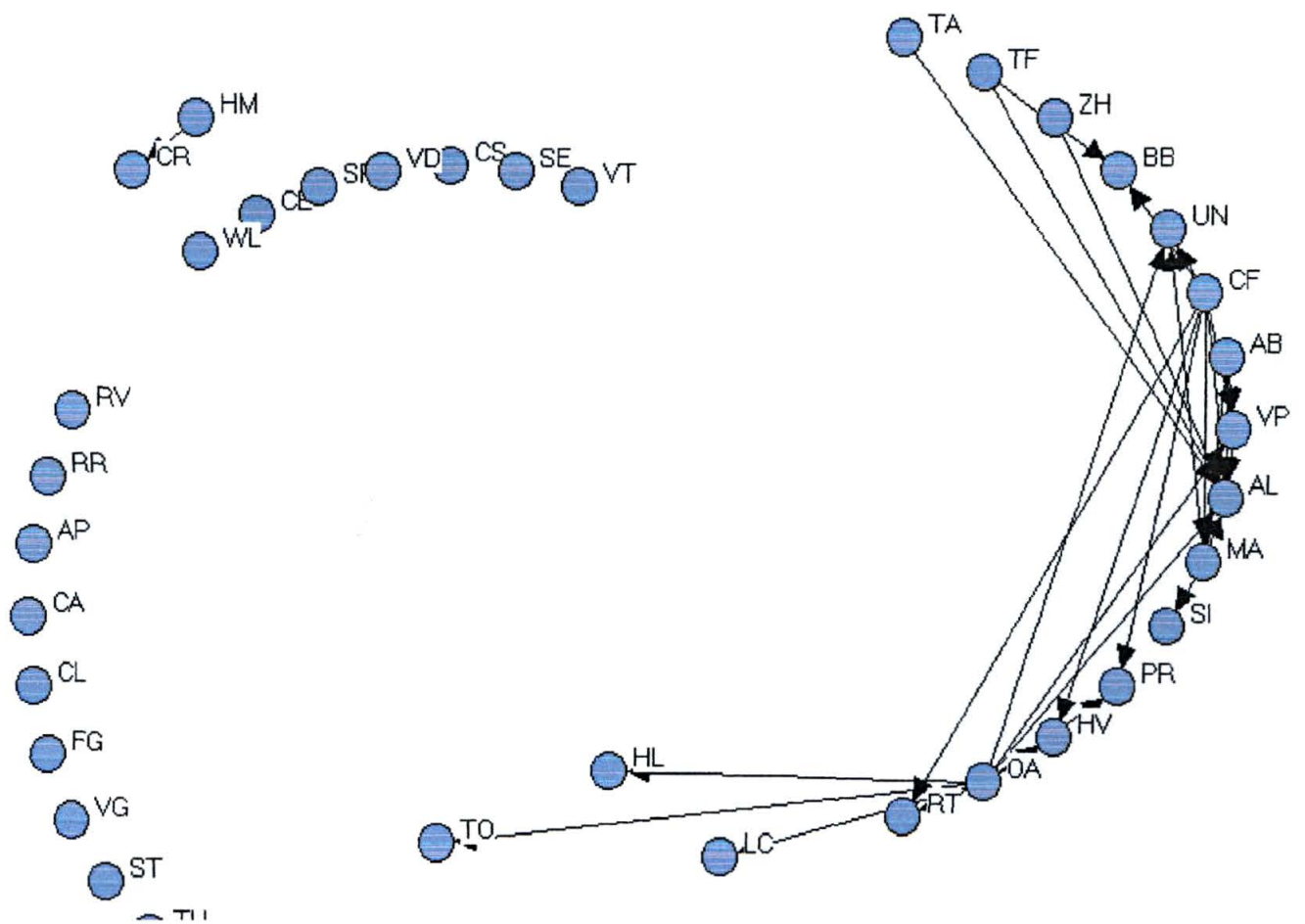
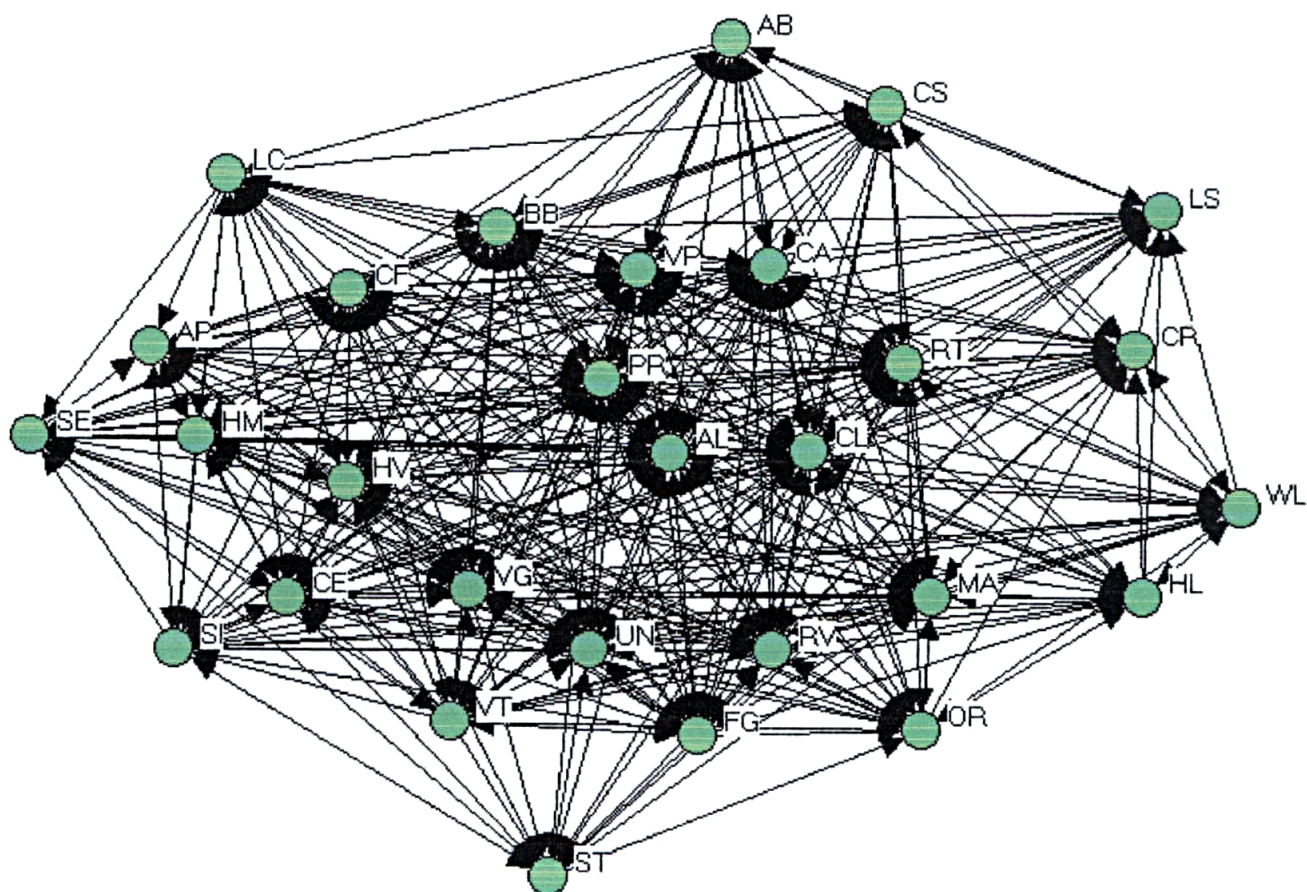
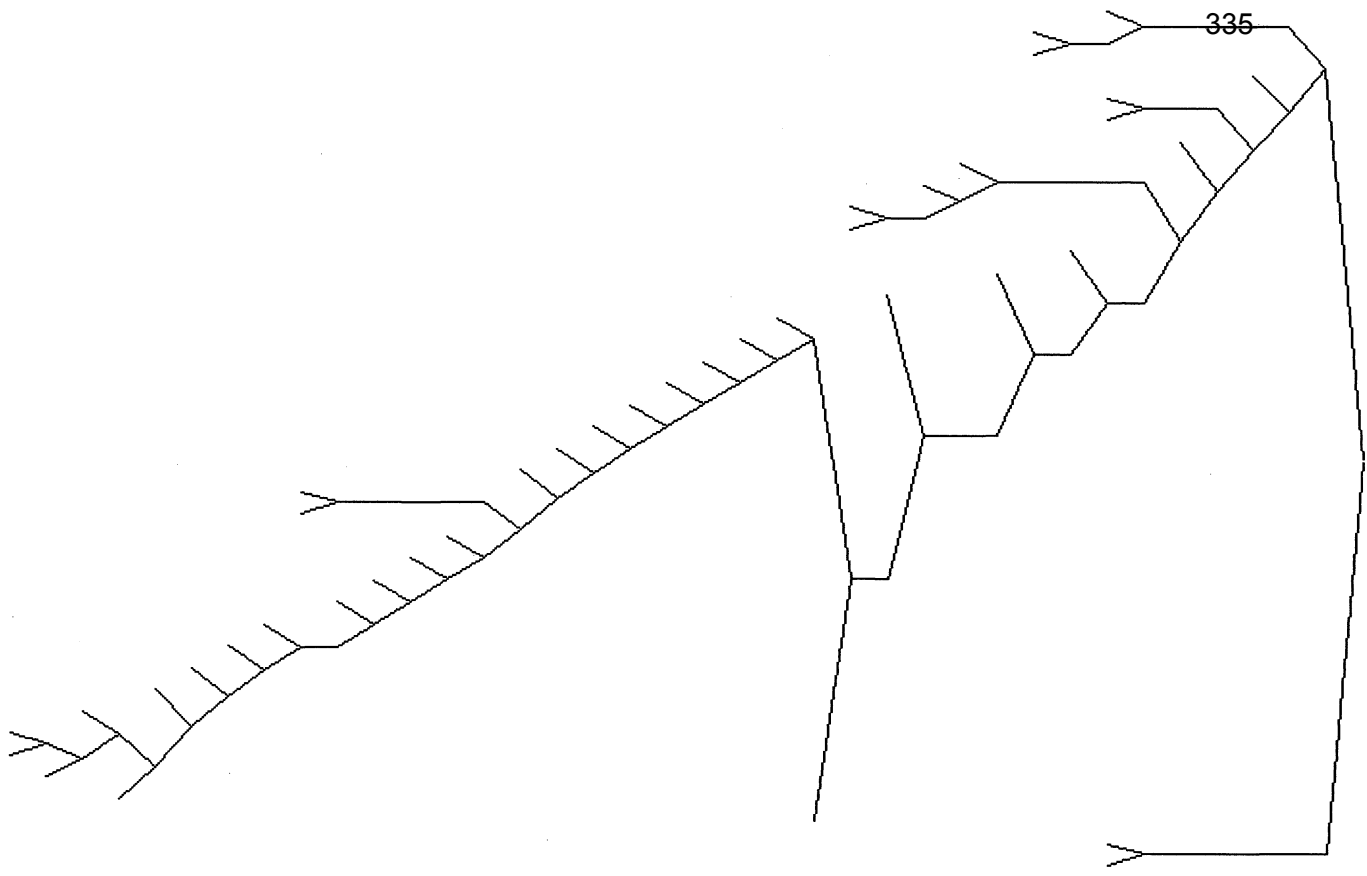


Gráfico de Relações 10 - Grupo dos 29



17
14
28
23
24
38
33
30
29
31
32
1
25
8
15
27
12
18
5
16
10
2
21
35
11
9
4
13
34
36
3
22
6
7
19
20
37
39
26
40



ANEXO 6 - DIAGRAMAS DAS RELAÇÕES

Diagrama 1 - Diagrama do campo com cliques de 3 atores

1
15
17
23
24
26
28
29
30
31
32
33
8
38
5
12
14
25
27
18
21
35
16
22
10
2
11
4
13
34
3
9
6
7
20
19
37
36
39
40

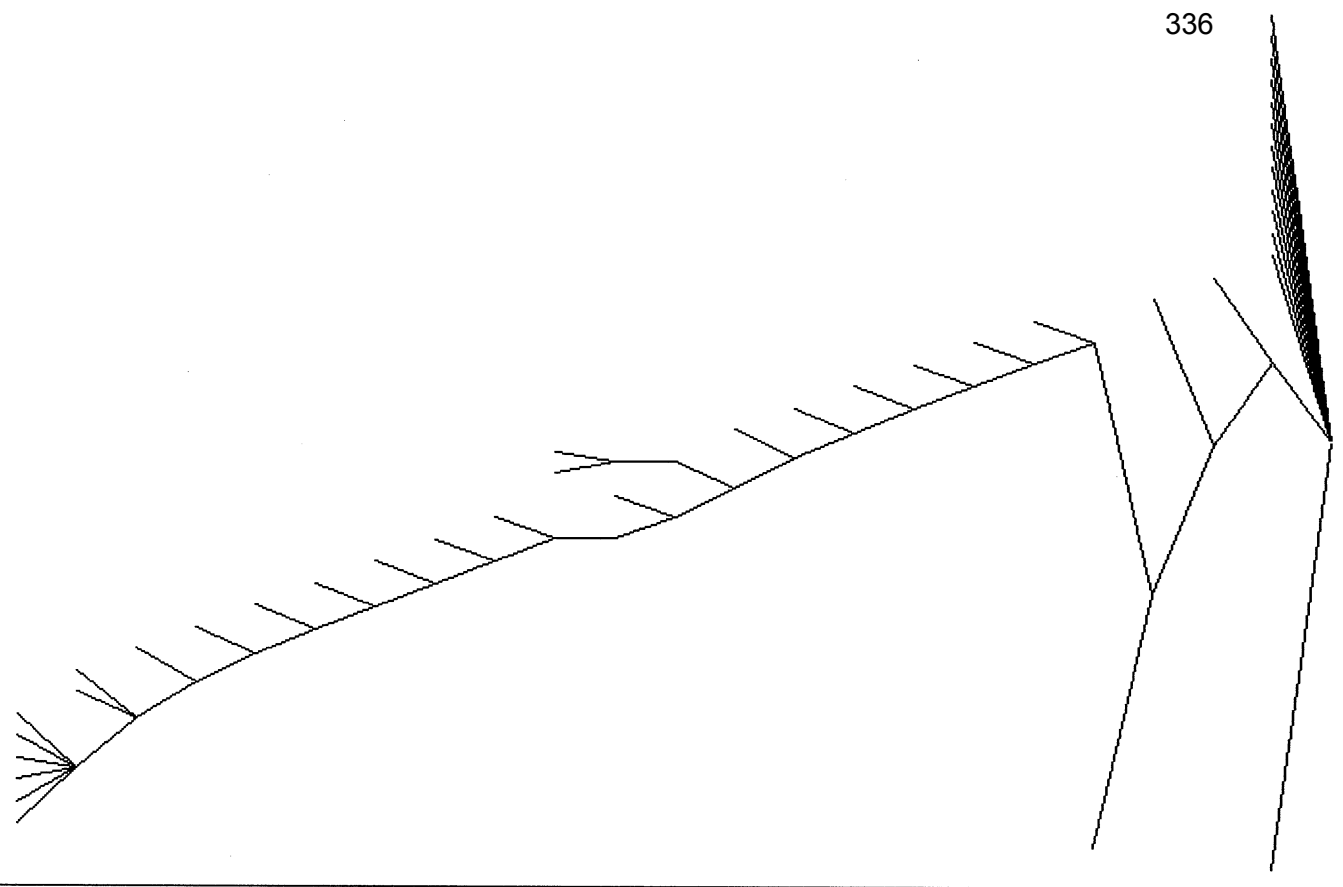


Diagrama 2 - Diagrama do campo com cliques de 15 atores

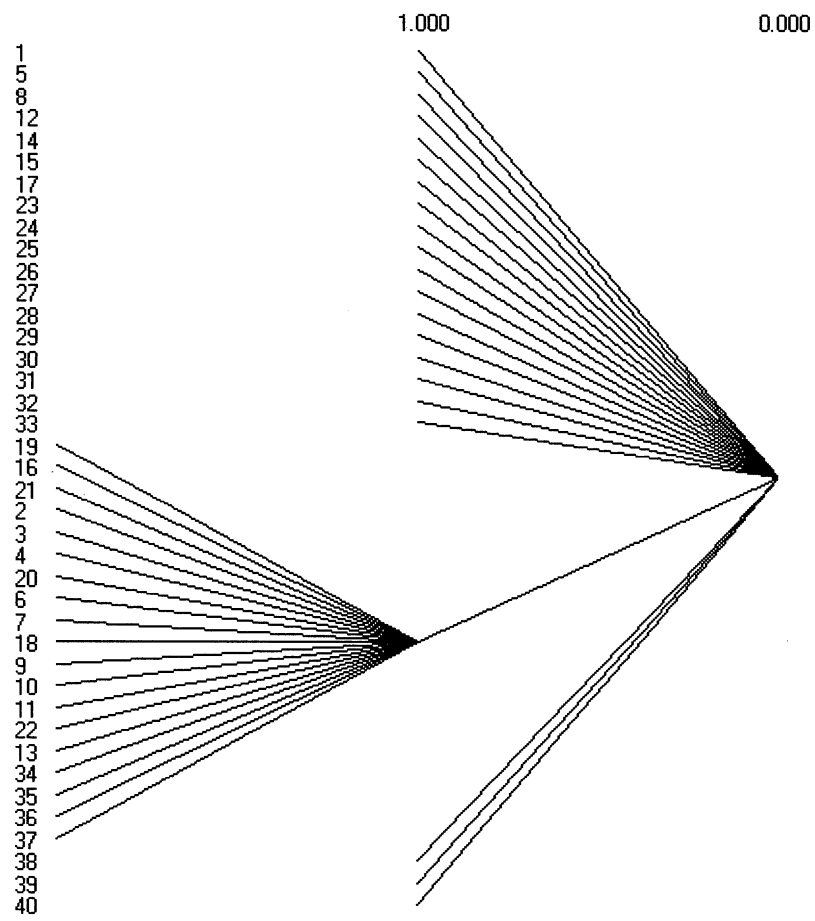


Diagrama 3 - Diagrama do campo com cliques de 19 atores

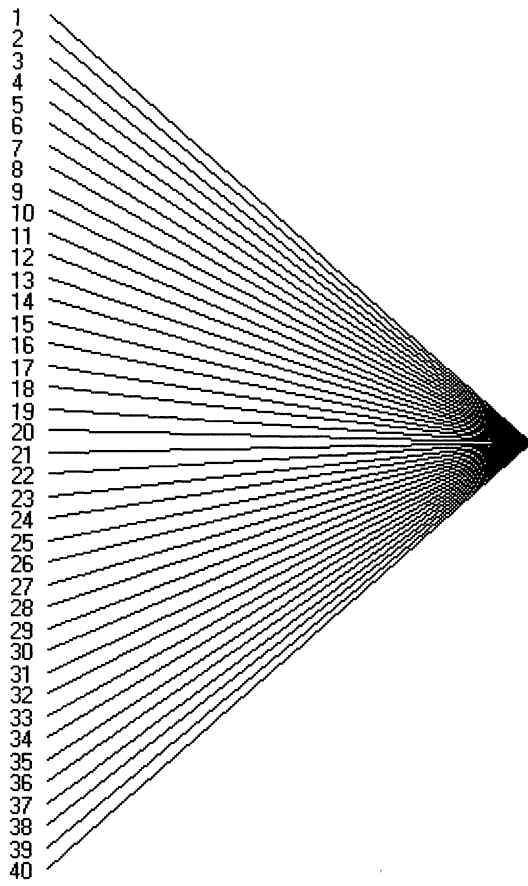


Diagrama 4 - Diagrama do campo com cliques de 20 atores

ANEXO 7 - DADOS SECUNDÁRIOS

FORBES. São Paulo: v. 3, n. 48, set/2002.

FUNCITEC. Florianópolis: suplemento especial, 2002.

HOJE. São Paulo: n. 1 a 36, jan/fev 2000 a nov/dez 2002.

INVESTINDO NO SER HUMANO. Videira, 2000/2002.

MIRANDA, Antônio Luiz. **Vale do Contestado**. Caçador: Visare Gráfica, 2001.

MOMENTO. Videira: jan/1998 a dez/2002.

MOMENTO UNOESC. Videira: Videgraf, nov/dez 2002.

NOS CAMINHOS DA QUALIDADE DE VIDA. Videira: suplemento especial, 2002.

O NASCENTE UNIVERSITÁRIO. Joaçaba: v. 4, n. 186, nov, 2002.

PROGRAMA DE PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS E RESULTADOS. Videira: suplemento especial, 2002.

SAÚDE. CONVÊNIO DE ASSISTÊNCIA MÉDICA AUTOGESTÃO. Videira: suplemento especial, 2002.

SANTA CATARINA. Secretaria da Agricultura de Santa Catarina. Resumo Econômico e Social. Videira: 2002.

SECCO, Patrícia E. Juca Brasileiro. São Paulo: suplemento especial, 2002.

SERVIÇO RURAL. Videira: jan/1998 a dez/2002.

SÍMBOLOS E HINOS OFICIAIS. Prefeitura Municipal de Videira: Videira, 2001/2004.

SINTRICAVI. Acordo Coletivo dos Trabalhadores nas Indústrias de Carnes e Derivados, Indústria de Alimentos e Afins de Videira: Videira, 2001.

VIDEIRA. Lei nº 229/97, 31.03.1997. Convênio de cooperação mútua entre a fundação municipal de esportes e a sociedade esportiva e recreativa: crédito especial. Videira.

VIDEIRA. Aditivo, 30.12.2000. Aditivo ao Termo de Convênio de Parceria nº 002/98. Videira.

VIDEIRA. Lei nº 0843/01, 06.04.2001. Permissão de uso de bens municipais. Videira.

VIDEIRA. Lei Complementar nº 019/01, 06.04.2001. Regulamentação do Conselho Municipal de Alimentação - CAE. Videira.

VIDEIRA. Lei nº 0855/01, 10.05.2001. Permissão de uso de bens municipais. Videira.

VIDEIRA. Lei nº 0859/01, 16.05.2001. Programa de Garantia de Renda Mínima. Videira.

VIDEIRA. Lei nº 0891/01, 19.06.2001. Convênio com Centro de Internamento Provisório. Videira.

VIDEIRA. Lei nº 0880/01, 11.07.2001. Incentivos econômicos e fiscais para empresas que se estabelecem em Videira ou que ampliem suas instalações e atividades produtoras. Videira.

VIDEIRA. Lei nº 0884/01, 11.07.2001. Doação com encargos de imóvel. Videira.

VIDEIRA. Lei nº 0899/01, 20.07.2001. Incentivos Econômicos Especiais. Videira.

VIDEIRA. Lei nº 0931/01, 18.10.2001. Sobre áreas de estacionamento rotativo. Videira.

VIDEIRA. Lei nº 0945/01, 22.11.2001. Cadastro de Estabelecimentos Comerciais e Normas de comercialização. Videira.

VIDEIRA. Lei nº 1017/02, 08.05.2002. Oficialização da Videirafest. Videira.

VIDEIRA. Lei nº 1.056/02, 11.07.2002. Homologação de convênio entre a Fundação Catarinense de Cultura e a Prefeitura Municipal de Videira. Videira.

VIDEIRA. Lei Orgânica do Município de Videira. 01.06.2002. Videira.

VIDEIRA. Lei nº 1.061/02, 16.08.2002. Convênio Funcitec e Prefeitura Municipal. Videira.

VIDEIRA. Lei nº 1.086/02, 02.10.2002. Convênio de Cooperação e Parceria. Videira.