

Institucionalização, Sucesso e Fracasso Organizacional

Autoria: Denise Lima Fleck

Os processos de institucionalização produzem um efeito ambivalente no sucesso organizacional de longo prazo. Embora produzam estabilidade e permanência, eles também provocam rigidez e resistência à mudança. Em consequência disso, organizações de sucesso podem perder sua vantagem competitiva ao longo do tempo. O artigo investiga essa questão, examinando os processos de institucionalização ao longo da história de duas empresas longevas: General Electric (GE), uma firma que exhibe características de sucesso de longo prazo e sua rival Westinghouse (WH), que se desintegrou após onze décadas de existência. A análise longitudinal multinível de firmas e indústria identificou modos diferentes de institucionalização das duas empresas. O modo proativo produz rigidez e resistência à mudança, conforme prevê a teoria institucional, enquanto o reativo neutraliza esses efeitos negativos da institucionalização, possibilitando a sustentação de vantagem competitiva. O primeiro se faz refém da estrutura, enquanto o último enfatiza a agência como elemento essencial à institucionalização da organização, e à gestão das relações desta com o ambiente, contribuindo claramente à institucionalização do ambiente.

A noção de sucesso organizacional de longo prazo está implicitamente associada às idéias de vantagem competitiva (*sucesso*), conforme propõem os estudos em gestão estratégica (Porter, 1980; Ghemawat, 1999), e de persistência (*longo prazo*), conforme sugerem os estudos organizacionais (Meyer and Zucker, 1989). Investigando persistência de comportamentos e de organizações, a teoria institucional (DiMaggio and Powell, 1983; Meyer and Zucker, 1989; Scott, 1987; Selznick, 1957; Stinchcombe, 1965) sugere que os processos de institucionalização produzem estabilidade e permanência, contribuindo positivamente, portanto, para a longevidade organizacional. No longo prazo, no entanto, reconhece a teoria institucional que tais processos acabam produzindo rigidez e resistência à mudança. Neste caso, tais processos afetam negativamente a sustentação da vantagem competitiva. Em suma, os processos de institucionalização produzem um efeito ambivalente (vide figura 1).

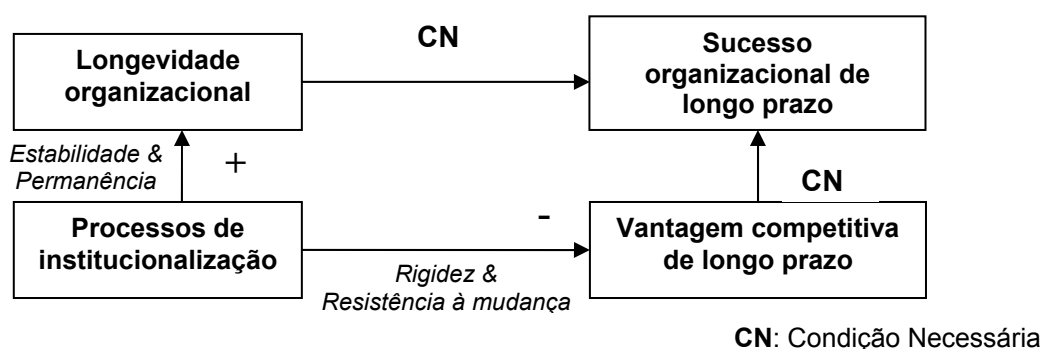


Figura 1 – O efeito dos processos de institucionalização no sucesso de longo prazo

O esquema da fig. 1 sugere algumas leituras possíveis: (i) o sucesso organizacional de longo prazo seria uma impossibilidade; (ii) o sucesso poderia ocorrer na ausência de institucionalização. Para investigar essa curiosa questão, este trabalho examina os processos de institucionalização ao longo da história da indústria elétrica americana e de duas empresas longevas atuantes na mesma: General Electric (GE), uma firma que exhibe características de sucesso de longo prazo e Westinghouse (WH), uma empresa que dividia a liderança da indústria elétrica americana com a GE, tendo se desintegrado após onze décadas de

existência. A análise sugere terem ocorrido dois modos de institucionalização organizacional. Enquanto um possibilita a empresa renovar suas rotinas e relações com o ambiente, e desta maneira escapar dos efeitos colaterais da institucionalização, o outro torna a firma propensa a sofrer tais efeitos e a tornar-se uma organização em permanente fracasso (Meyer & Zucker, 1989), nutrindo altas chances de enfrentar uma desintegração. Os resultados fornecem evidência empírica para perspectivas pluralistas da teoria institucional, a exemplo do trabalho de Machado-da-Silva, Fonseca e Crubellate (2005).

O texto é composto de três seções e uma conclusão. A primeira apresenta as principais idéias relacionadas à teoria institucional, a segunda descreve o método de pesquisa e a terceira apresenta os resultados do estudo histórico. Finalmente, a conclusão sintetiza os resultados.

REFERENCIAL TEÓRICO

A teoria institucional é multifacetada (Scott, 1987). As diversas perspectivas institucionais tratam de instituições e processos de institucionalização, embora difiram os aspectos enfatizados em cada uma. Um notável indício de tal pluralidade é a difundida noção de duas importantes correntes de pesquisa – o “velho” e o “novo” institucionalismo. Ambas sustentam que institucionalização produz estabilidade e persistência de formas estruturais e de comportamentos. O velho institucionalismo (VI) enfatiza processos tais como infusão de valores pelos líderes (Selznick, 1957), o trabalho de pessoas que “forçam pessoas e organizações a se adaptar às circunstâncias exteriores à instituição” (Stinchcombe, 1965: 6), e o pouco estudado empiricamente (Scott, 1987) processo de ‘imprinting’ – um processo pelo qual novas formas organizacionais, quando de sua constituição, adquirem características que se mantêm no futuro (Stinchcombe, 1965). O novo institucionalismo (NI), por outro lado, abstém-se de realizar investigações profundas sobre os aspectos da agência humana nos processos de institucionalização.

Stinchcombe, um influente representante da velha corrente, criticou o NI por eliminar os gestores nos estudos organizacionais (1997). Referindo-se ao conceito de instituição ao qual fora inicialmente apresentado, ele afirmou que “diferentemente das instituições do moderno institucionalismo, indivíduos dirigiam essas instituições organizando atividades em benefício delas” (p. 2). Segundo ele, a remoção da agência enfraquece a teoria institucional: “o problema do novo institucionalismo é que ele não chega às entranhas das instituições. As entranhas consistem de alguém em algum lugar realmente se importando em manter a organização fiel aos padrões, e geralmente sendo pago para tal” (p. 17).

Preocupado com o desenvolvimento de teoria que seja útil para a prática, Donaldson (2002) afirma que teorias como o NI contradizem a essência da gestão, isto é, a habilidade de tomar decisões tão racionais quanto possível, uma vez que tais teorias se referem a ritual e conformidade a alguma ideologia, o que produz isomorfismo (DiMaggio and Powell, 1983). E tal conformidade substitui o voluntarismo e a incerteza do processo decisório pelo determinismo do ambiente.

A síntese de Zucker (1987) sobre teoria institucional identifica duas abordagens distintas. Uma vê a organização como instituição (associada ao VI); a outra concentra-se no ambiente (relacionada ao NI). Tanto o velho como o novo institucionalismo propõem uma noção contra-intuitiva: a de que os processos de institucionalização aumentam as chances de sobrevivência, enquanto reduzem a eficiência. A institucionalização das organizações (VI) traz rigidez e resistência à mudança; já os campos institucionalizados (NI) produzem isomorfismo e conformidade às regras e práticas institucionalizadas. Sendo assim, embora essenciais à manutenção de estabilidade e permanência, os processos de institucionalização não produzem eficiência no longo prazo. Como as práticas estabelecidas, embora obsoletas, dentro de organizações e nos campos não são facilmente substituíveis, no longo prazo,

organizações e campos tendem a operar em níveis sub-ótimos. A questão intrigante, então, é em que medida, em um ambiente competitivo e em mudança, poderiam organizações menos eficientes experimentar um sucesso de longo prazo.

Refletindo sobre a teoria institucional Machado-da-Silva, Fonseca e Crubellate (2005) colocam em questão a difundida visão dicotômica da teoria institucional que distingue as correntes velha e nova. Na visão desses autores, a institucionalização deve ser vista como um processo recorrente (*institutionalizing*) onde agência (ênfatisada no VI), estrutura (acentuada no NI) e interpretação constituem elementos fundamentais do processo. Na visão dos autores, agência e estrutura interagem exercendo influência recíproca e a reinterpretção de estruturas existentes permite a reprodução não necessariamente fiel das mesmas.

Entendendo que a teoria institucional busca descrever e compreender processos de institucionalização e de desinstitucionalização, esta seção organiza noções relevantes a esse respeito conforme sumariza a tabela 1, e apresenta uma breve síntese ao final.

	ORGANIZAÇÃO	AMBIENTE
Processo de Institucionalização	<ul style="list-style-type: none"> • Infusão de valores • Elaboração de mitos socialmente integradores • Formação, manutenção e renovação de elite 	<ul style="list-style-type: none"> • Coerção • Mimetismo • Normatismo
Resultados da Institucionalização	<ul style="list-style-type: none"> • Não descartável • Formação de caráter: competência distintiva/ Inadequação distintiva • Estabilidade e inflexibilidade • Desempenho sub-ótimo 	<ul style="list-style-type: none"> • Isomorfismo • Inércia • Desempenho sub-ótimo
Ameaças à formação e manutenção da instituição	<ul style="list-style-type: none"> • Oportunismo • Utopismo • Ambiente institucional benigno 	<ul style="list-style-type: none"> • Mudança rápida de tecnologia
Desinstitucionalização	<p>Pressões políticas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crise crescente de desempenho • Interesses internos conflitantes <p>Pressões funcionais</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mudança da utilidade econômica de uma prática • Crescente especificidade técnica <p>Pressões sociais</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crescente fragmentação social • Continuidade histórica decrescente 	<p>Pressões políticas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crescentes pressões por inovação • Mudança nas relações de dependência externas <p>Pressões funcionais</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crescente competição por recursos • Eventos e dados emergentes <p>Pressões sociais</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mudança em regras e valores institucionais • Crescente desagregação estrutural

Tabela 1 – Noções relevantes sobre institucionalização

Institucionalização organizacional

Selznick (1957) diferencia organizações de instituições. As primeiras são descartáveis, podem ser vendidas, terceirizadas ou simplesmente extintas; as últimas são valiosas e indispensáveis, não devem ser descartadas, mas sim preservadas. Para Selznick, institucionalização é o processo pelo qual uma organização torna-se uma instituição. Ocorre ao longo do tempo ao ser a organização infundida com valor que “ultrapassa os requisitos da tarefa” (p. 17). Segundo esse autor, uma das mais importantes técnicas de infusão de sentido e propósito de longo prazo no comportamento do dia-a-dia é “a elaboração de mitos socialmente integradores” (p. 151).

A transformação de organizações em instituições é “marcada por uma preocupação com a automanutenção” (Selznick, 1957: 20). Isto significa duas coisas. Primeiro,

automanutenção implica em uma necessidade de “uma certa permanência e estabilidade” (p. 21). Segundo, à medida que a organização ganha estabilidade, ela perde flexibilidade, porque estabilidade dá origem a hábitos, tornando difícil implementar mudanças administrativas. Buscar a automanutenção produz “uma necessidade de acomodar interesses internos e de se adaptar a forças externas, com o fito de manter a organização em funcionamento, minimizar riscos, e alcançar objetivos de curto e longo prazos” (p. 21). Na visão de Selznick, a rivalidade organizacional é talvez o problema mais importante na vida da organização.

Segundo Selznick, a institucionalização pode ser vista como um processo de formação do caráter organizacional. Sendo um produto histórico, o caráter organizacional compreende “modos repetitivos de resposta a pressões internas e externas” (p. 16). Ao se tornarem instituições, as organizações estão infundidas de valor, o que resulta em uma identidade distinta para a organização. Cabe lembrar que, para Selznick, as noções de valores e caráter não implicam necessariamente em virtude e eficácia organizacional. Afirma ele que “ao estudar caráter estamos interessados na competência ou inadequação distintiva que uma organização adquiriu” (p. 42).

A liderança exerce um papel vital na institucionalização. Constam das tarefas-chaves dos líderes: a definição da missão e papel institucionais; a defesa da integridade institucional; a organização dos conflitos internos; e, não só a criação, como a preservação de valores.

Selznick define integridade institucional como “a persistência dos valores, competência e papel de uma organização” (p. 119). “Integridade institucional é tipicamente vulnerável”, diz ele, “quando os valores são tênues ou inseguros” (p. 120). Para proteger a integridade institucional, a liderança deve evitar o oportunismo e o utopismo. O primeiro é definido como “a busca de vantagens imediatas e de curto-prazo de um modo que considera inadequadamente questões de princípios e conseqüências” (p. 143). O maior perigo de movimentos oportunistas reside nos efeitos incontrolláveis que tais movimentos podem causar no caráter organizacional. O utopismo rompe com as funções de liderança e recorre à abstração como forma de evitar escolhas difíceis. Uma fonte de utopismo é a excessiva generalização dos propósitos para orientar as decisões; uma outra consiste em esperar que “a solução de um problema técnico resolva os problemas institucionais” (p. 148).

Para Selznick, liderança institucional tem a ver com o balanceamento entre estabilidade e mudança de forma a desenvolver capacitações para o aprendizado. “O trabalho do líder (...) é testar o ambiente para descobrir que demandas podem verdadeiramente se transformar em ameaças efetivas, mudar o ambiente localizando aliados e outras fontes de suporte externo, e fortalecer sua organização criando os meios e a vontade de enfrentar ataques” (p. 145). A liderança não somente tem que promover a coesão na direção da segurança institucional, mas também criar condições “que tornarão possível no futuro o que se encontra proscrito no presente” (p. 154).

Institucionalização do ambiente

O estudo de práticas institucionalizadas no nível do ambiente originou a noção de campo inter-organizacional, isto é, a existência de uma comunidade de organizações que partilha de um sistema comum de significados e cujos participantes interagem com maior frequência e mais determinantemente entre si do que com atores fora do campo” (Scott, 1995:6). Segundo Meyer and Rowan (1977), tecnologia e regulação são fontes de práticas organizacionais em um campo. Novas práticas organizacionais surgem em virtude dos requisitos de tecnologia e regulação da tarefa. Uma vez tais práticas ganhem legitimidade, outros integrantes do campo as imitam e aceitam indiscriminadamente sua validade e valor.

À medida que as práticas se difundem pelo campo, este torna-se isomórfico (DiMaggio and Powell, 1983), as práticas são difíceis de mudar e a eficiência se reduz. Manter-se conforme às práticas do campo resulta na admissão de normas sociais que definem

como são as coisas e/ou como as coisas têm que ser feitas (Scott, 1987). Três processos ajudam a explicar o isomorfismo (Zucker, 1987: 444): adoção imitativa (mimética) de elementos de sucesso de outros; transmissão normativa de fatos sociais provenientes de fontes externas tais como profissões; e implementação coercitiva de práticas.

Mudar as práticas existentes geralmente requer a ação de forças externas ao campo. Leblebici et al. (1991) propuseram dois mecanismos de mudança em ambientes institucionais por meio da ação de poderosas organizações: ou essas organizações forçam a sua rede de relacionamentos a se adaptar a suas práticas, ou tentam inserir seus objetivos e práticas na sociedade sob a forma de regras institucionais. Em ocorrendo mudança tecnológica muito rápida, a institucionalização de práticas fica impedida até que a taxa de mudança se reduza e permita a institucionalização emergir.

Organizações institucionalizadas exercem funções míticas além das funções técnicas (Meyer and Rowan, 1977). Sendo assim, desempenham importantes funções de legitimação, tornando o desempenho de tarefas centrais inferior ao que seria possível no caso de uma organização orientada ao mercado.

Processos de desinstitucionalização

Segundo Oliver (1992: 564), desinstitucionalização “se refere à deslegitimação de uma prática ou procedimento organizacional estabelecido em consequência de desafios ou fracasso organizacionais”. Numa perspectiva longitudinal, o estudo da desinstitucionalização complementa a análise dos processos de institucionalização.

Os argumentos de Oliver em defesa de tal estudo fundamentam-se em três elementos: o potencial para explicar um largo espectro de mudanças nas organizações; a possibilidade de revelar condições nas quais pressões de institucionalização têm a menor chance de exercer uma influência duradoura nas organizações; e a oportunidade de examinar o fracasso de pressões institucionais em promover a conformidade. Tendo distinguido os níveis de análise organizacional e ambiental, Oliver sugere uma série de mecanismos políticos, sociais e funcionais de desinstitucionalização (vide tabela 1).

Uma perspectiva longitudinal da teoria institucional

Aplicando um ponto de vista longitudinal nos processos de formação e desenvolvimento de organizações e campos interorganizacionais, pode-se dizer que as vertentes VI e NI são perspectivas complementares. Cada corrente contribui para a compreensão de momentos diferentes da existência de organizações e campos. A VI enfatiza a agência do ator organização, por meio de suas lideranças, na fase de formação de caráter organizacional. A NI ressalta a estrutura do campo interorganizacional que se encontra sedimentada em fase estável da existência do campo e de seus participantes. Como sugerem Machado-da-Silva et al. (2005), agência e estrutura interagem quando se observa longitudinalmente o fenômeno institucionalização. Sob uma perspectiva dinâmica do processo de institucionalização, podemos supor que a interação agência-estrutura se dá de forma mais intensa quando organizações e campo se encontram simultaneamente em formação, ou ainda, quando a emergência de novas organizações provoca alterações na estrutura do campo existente. Em tais momentos, tanto a mão visível (Chandler, 1977) do gestor (VI) pode contribuir na moldagem do campo, como pode o ambiente (NI) contribuir na moldagem dos traços de caráter da organização. Por sua característica longitudinal, estudos históricos multinível são especialmente apropriados para verificar os aspectos dinâmicos da interação agência-estrutura.

MÉTODO DE PESQUISA

Diversos tipos de dados secundários sobre a indústria elétrica americana e suas duas principais empresas foram utilizados, tais como estudos históricos descrevendo temas específicos, pessoas ou períodos de tempo, e periódicos que forneciam com regularidade informações ao longo do período de estudo (do final da década de 1870 ao final da década de 1990). Ajudaram a identificar estudos históricos sobre o assunto: dois livros de referências bibliográficas sobre negócios (Daniells, 1957; Geahigan, 1988), resumos de teses e dissertações, e resenhas de livros. As fontes que forneceram informação regular foram: Moody's industrial manual (de 1923 a 1997) – cada edição annual inclui um breve histórico da companhia analisada, seus negócios, aquisições e desinvestimentos, perfil de dívida e estrutura de capital, e dados financeiros; Fortune Magazine (1930 a 1999) e Business Week (1930 to 1947) – ambas foram folheadas em busca de artigos, notícias e anúncios; relatórios anuais da GE e da WH (1971 a 1999). Foram selecionados 57 livros, 13 estudos de caso, 21 artigos acadêmicos, e mais de 250 artigos publicados na imprensa.

A leitura do material procurou identificar fatos históricos relevantes. Estes foram organizados de diversas maneiras:

- (i) Nível indústria – lista de acontecimentos dentro e fora, organizando cronologicamente (Hill, 1993) os eventos que ocorreram dentro e fora da indústria elétrica;
- (ii) Nível setor – lista de eventos por setor industrial, agrupando os eventos por setor da indústria elétrica;
- (iii) Nível firma – lista comparativa GE x WH, reunindo dados comparativos financeiros, operacionais, organizacionais e de relações com diversos atores.

O estudo longitudinal multinível sobre as doze primeiras décadas da história da indústria elétrica americana e de suas duas maiores empresas procurou reconstituir o caminho de desenvolvimento tanto das firmas como da indústria e seus setores. A busca de evidências de institucionalização em cada empresa inspirou-se em Selznick (1957). Segundo ele, institucionalização é um processo de formação de caráter, sendo caráter organizacional constituído pelos modos repetitivos de resposta às pressões internas e externas. As listas cronológicas de eventos e processos permitiram reconstituir caminhos de estabilidade/mudança nas empresas e na indústria. Tais caminhos foram submetidos a três análises: intracasos (*within-case*) e inter-casos (*cross-case*) (Eisenhardt, 1989), e agregada. Na análise intracasos, evidência de comportamentos similares em diferentes pontos do tempo e sob diferentes gestores sugeria a ocorrência de institucionalização de tal comportamento na empresa analisada. Na análise inter-casos, comparações paralelas entre as cronologias da GE e da WH permitiu comparar os processos de institucionalização de duas companhias que sob vários aspectos enfrentaram um ambiente semelhante. Buscou-se identificar, nas diferenças entre companhias, a ausência e a presença da agência. Semelhanças sugeriam possível isomorfismo na indústria, indo compor a relação de comportamentos candidatos à análise agregada. Finalmente, na análise agregada do comportamento dos diversos atores do campo, evidência de comportamentos semelhantes por parte dos atores (ou de vigência de normas) sustentados durante longos períodos de tempo indicava ocorrência de institucionalização na indústria.

Os resultados do estudo indutivo apontaram para dois modos diferentes de realizar a institucionalização em uma organização. Um deles é muito exigente em capacitações gerenciais para lidar com o ambiente e responder a pressões internas e externas. O outro modo apresenta características de subordinação, não raro hesitante, das lideranças da empresa às pressões internas e externas.

INSTITUCIONALIZAÇÃO NA INDÚSTRIA ELÉTRICA

“O famoso nome Westinghouse desvanece” era o título de uma matéria de jornal (Aepfel, 1997). A primeira frase do texto era provocativa: “Como é que um nome centenário de um gigante industrial americano como a Westinghouse Electric Corp. desvanece tão rapidamente?” A Westinghouse Corporation de 110 anos de idade havia decidido partir-se para se concentrar nos negócios de comunicação de massa (redes de rádio e TV), enquanto sua antiga rival General Electric ainda brilhava.

Desde o início, General Electric (GE) and Westinghouse (WH) eram empresas de alta tecnologia em uma indústria que se diversificou em numerosos setores industriais relacionados. A Westinghouse Electric Company, um novo empreendimento que George Westinghouse lançou em 1886, foi constituída para desenvolver o sistema de distribuição de energia elétrica por corrente alternada (AC) quando era dominante o sistema de corrente contínua (DC). A General Electric Company foi formada em 1892, fruto de uma fusão de duas empresas pioneiras de alta tecnologia na indústria elétrica: Edison General Electric and Thomson-Houston.

A GE e a WH eletrificaram cidades, forneceram-lhes iluminação, criaram milhares de produtos de consumo, foram pioneiras em eletrônica e telecomunicações. Diversificaram tanto funcional como tecnologicamente, e além de inventar e fabricar, integraram as funções de marketing, distribuição e finanças. Para desenvolver produtos cada vez mais complexos, sua base de conhecimentos abrangia as áreas elétrica, mecânica, química e nuclear. Assim fazendo, ambas experimentaram crescimento contínuo e alcançaram tamanhos gigantesco.

A indústria tomou a forma de um duopólio com centenas de empresas orbitando em torno da GE e da WH. Durante diversas décadas as duas companhias competiram nas mesmas áreas de negócios e mercados, lutando uma feroz batalha tecnológica em muitas frentes do conhecimento científico. Não obstante isso, partilharam diversas práticas comerciais, tendo envidado esforços conjuntos para, algumas vezes promover classes de produtos, outras vezes combater novos entrantes, e ainda outras vezes enfrentar alterações na legislação. Pequenas empresas buscavam se alinhar com GE e WH em um ambiente de preço controlado e quotas de produção. Tudo isso conferia uma considerável estabilidade à indústria como um todo.

Com o passar do tempo, a estabilidade da indústria esvaíu-se. As cuidadosamente construídas relações na indústria foram colocadas em questão. Diversas decisões judiciais eliminaram procedimentos e acordos estabelecidos na indústria, produzindo o desmantelamento da estrutura da indústria. Sob as novas regras, entrou em cena uma dura competição comercial. Enquanto as duas grandes continuavam a diversificar suas atividades, novas empresas de alta tecnologia, flexíveis e ágeis, entraram em áreas tecnológicas promissoras. A partir daí, GE e WH começaram a se distanciar uma da outra em tal grau, que em meados da década de 1970 a semelhança entre as linhas de produtos era diminuta. Mesmo nas linhas comuns, elas usavam procedimentos diferentes, a exemplo do setor nuclear que causou perdas à WH a ponto de ameaçá-la de falência.

Por que esses dois líderes que partilharam uma história comum de formação, desenvolvimento e conquistas, acabaram tendo destinos tão diferentes? O que poderia explicar que enquanto a WH estava sendo enterrada, a GE era aclamada a melhor companhia do mundo? Trata-se simplesmente de acaso – má sorte, erros infelizes e escolhas erradas?

A formação do caráter da General Electric e da Westinghouse

A análise identificou modos repetitivos de resposta a pressões internas e externas, isto é, formação de caráter (Selznick, 1957) na GE e na WH. Desde o início da GE, seus gestores enfrentaram desafios enormes: a integração de duas rivais de longa data – Edison General

Electric (EGE) and Thomson-Houston (T-H) – e a ameaça de falência. Para enfrentar essa situação de vida ou morte, a GE tomou medidas de contenção para minimizar os riscos de insolvência (contabilidade conservadora) e buscar a eficiência produtiva (economias de escala e escopo) fomentando na medida do possível a integração de suas unidades. A preocupação com riscos de insolvência esteve presente nos gestores da GE ao longo do período estudado. Tanto assim que ela desenvolveu uma aguda sensibilidade para a questão riscos; não só continuou e refinou a política conservadora de Coffin ao longo do tempo, mas também institucionalizou a função de auditoria; e mais ainda, passou a avaliar sistematicamente as oportunidades, de forma a evitar ameaças à organização como um todo. Por exemplo, em 1946 a GE semeou com sucesso uma nuvem e produziu uma nevasca artificial. A operação indicava algumas possibilidades práticas e comerciais, porém os cientistas da GE acreditavam serem pequenas as chances de controlar grandes movimentos climáticos. Em função disso, o projeto foi descontinuado porque a empresa temia possíveis processos de perdas e danos que poderiam advir da atividade. Entendendo que a questão sucessória também oferece riscos à continuidade da existência da organização, a GE dedicou atenção crescente aos processos sucessórios, que com o tempo passaram a abranger vários níveis da estrutura organizacional. Também consistente atenção foi dedicada à promoção da integração das partes. Dentre os sistemáticos esforços de integração destacam-se, a política corporativa de anúncios nos anos 1920; o programa organizacional para promover a “Família GE de equipamentos” e a aplicação do monograma GE a todo produto nos anos 1930; e a cuidadosamente planejada e testada descentralização coordenada nos anos 1950.

Já a WH desenvolveu uma propensão a se expor a desnecessários e evitáveis riscos de insolvência e a operar aquém da fronteira da eficiência, privilegiando a fragmentação de suas unidades. Na WH a avaliação sistemática de risco estava ausente. Como resultado, novos negócios não eram acompanhados de perto, dando origem, algumas vezes, a enormes perdas que poderiam ter sido evitadas. São exemplos desse tipo de comportamento: a expansão da WH nas décadas de 1960 e 1970, os contratos de urânio para as plantas nucleares e a gestão de risco da subsidiária financeira da WH, que teve que ser fechada. Além disso, mais de uma vez, a empresa enfrentou descontinuidades de sucessão, chegando em uma ocasião a ser dirigida, durante quase dois anos, por um CEO interino. A fragmentação era um outro traço de caráter da WH. Ao ser criada, a WH era membro do fragmentado império de George Westinghouse. A abordagem deste no tocante ao crescimento da firma consistia em adicionar unidades quase autônomas de manufatura tanto doméstica como internacionalmente, reservando a seu fundador o papel de integrador. Sob seu comando, a WH cresceu fragmentada tanto doméstica como internacionalmente. Ao longo do tempo, a fragmentação se intensificou. A saída do fundador e a contratação de seu substituto, o financista Guy Tripp, introduziu um outro tipo de fragmentação: não apenas as unidades de manufatura eram mantidas desconectadas, mas a gestão de topo tornou-se bem mais dissociada das operações. Seu sucessor, o também forasteiro A. Robertson, manteve os setores de manufatura dissociados dos de venda, tendo portanto introduzido um terceiro tipo de fragmentação em nível funcional. Ao longo do tempo, pálidas tentativas de integração eram facilmente neutralizadas com o retorno à familiar estrutura fragmentada.

Cultivar mitos tem sido uma característica recorrente da GE. Como forma de reforçar sua identidade tanto dentro, como em torno de si, a GE tem promovido símbolos. Coffin manteve o culto de Thomas Edison, popularizou o Laboratório de Pesquisa como “A Casa da Mágica” e promoveu seus sucessores, Owen Young e Gerard Swope, junto ao público. Abstendo-se de se tornar um símbolo, Coffin promoveu as reputações de engenheiros e inventores tais como Willis Whitney, Irving Langmuir e Charles Steinmetz. Ao longo do tempo, a maior parte dos CEOs e diversos procedimentos gerenciais da GE estabeleceram novos padrões de comportamento e de melhores práticas para a área de negócios em geral.

Com frequência, a GE tem sido descrita como a “empresa mais bem administrada no mundo”. O fato de alimentar uma alta imagem organizacional tem ajudado a GE a neutralizar a ameaça de fragmentação em virtude de rivalidade organizacional.

A WH, por outro lado, não foi pródiga em fomentar mitos integradores. Tanto assim, que George Westinghouse, inventor fundador da empresa, que desafiou com sucesso a indústria elétrica então existente, lançando o sistema AC, não se tornou um mito venerado na empresa, mas foi, ao contrário, varrido da empresa que fundara. Se havia algum mito na WH, este era a capacitação da WH para inovar em alta tecnologia. Sua maior arma, a inovação tecnológica, tornou-se seu modo de vida e um claro traço de caráter da WH. Desde o início a WH desafiou a indústria elétrica mundial quando George Westinghouse propôs o sistema AC. O pessoal de P&D da WH tinha orgulho de seus feitos, mesmo se, sob o ponto de vista prático, eles por vezes perdiam o rumo. Um episódio nos anos 1930 é ilustrativo desse traço organizacional. O presidente da empresa convocou uma reunião que ocorreu em uma sala onde havia sido recentemente instalado um novo sistema acústico. Este era tão à prova de som, que ninguém, conseguia ouvir o que dizia o presidente. Passado um tempo, divertiam-se e orgulhavam-se de seu feito os engenheiros presentes, muito embora soubessem que teriam que ajustar o sistema se desejassem vendê-lo para ambientes de reunião. Ao longo da existência da WH, P&D desenvolveu diversos projetos futurísticos que nunca chegaram ao mercado – como se estivessem na perene tentativa de replicar o feito espetacular da corrente alternada de George Westinghouse. A destacada competência tecnológica da WH ainda era temida nos anos 1980, como quando Jack Welch declarou a uma platéia de MBAs a necessidade de a GE acompanhar de perto a WH, ao invés de envolver seus gerentes em elaborados exercícios de planejamento estratégico. Mantida restrita às unidades de P&D, a inovação tecnológica não pôde, porém, atuar como elemento integrador da WH.

Outro traço característica da GE é a capacidade de replicar sua expertise em resolver problemas tecnológicos para tratar de questões administrativas, de negócios e de relações com o ambiente. Isto requer um tratamento sistemático, tão objetivo quanto possível, de tais questões, de forma a não só compensar o inevitável jogo político na firma, como também contribuir para a moldagem do ambiente. Indicadores de desempenho têm sido persistentemente estimulados a ponto de ter Jack Welch mencionado os esforços da empresa para medir objetivamente qualidades ‘soft’ de seu pessoal. A participação na moldagem do ambiente iniciou-se cedo. Começando com o acordo de licenciamento cruzado com a WH em 1896, a GE concebeu diversos esquemas para promover a estabilidade nas relações entre fornecedores, clientes e rivais. Mantendo sob controle volume produzido e preço, ela não só evitou guerras de preços, mas também garantiu confortáveis lucros para todos – muito embora estes lucros fossem menores do que os da GE. Ao expirarem os contratos de licenciamento no final da década de 1920, as novas licenças da GE abrangiam patentes de melhoria e de processos. Na década de 1950 os tribunais deram um fim a diversos esquemas, mas a GE continuava a moldar suas relações com o ambiente. Durante os anos 1950 e 1960 a GE negociou com os sindicatos utilizando o ‘Boulwarismo’ – um conceito de negociação coletiva concebido pela GE que minimizava o papel e o poder que os sindicatos pudessem ter no processo. Na década de 1970 a GE realizou estudos sistemáticos sobre a inflação, tendo lançado um programa de educação gerencial, COIN, isto é, ‘effectively COping with INflation’. Após dois anos, cerca de 3.000 gerentes da GE, assim como representantes de cerca de 50 outras grandes companhias haviam sido treinados. A GE partilhava sua percepção com visitantes corporativos, por acreditar que todas as empresas se beneficiariam com um apreçamento mais realista se toda a indústria americana conhecesse seus custos reais.

Diferentemente da GE, a WH não aplicava nas questões administrativas, de negócios e de relações com o ambiente suas excelentes habilidades de resolução de problemas tecnológicos. Sendo assim, durante os anos de diversificação, a WH comprometeu toda a

organização tendo por base avaliações parciais das situações. Faltava-lhe também uma bem-construída política para lidar com sindicatos. Por vezes, a empresa seguia os passos da General Motors, e negociava acordos semelhantes. Na mesa de negociação, a WH às vezes era ‘gentil’, às vezes ‘dura’ e de vez em quando enfrentava greves de muitos meses de duração. E quanto à participação na moldagem do ambiente, WH desempenhou um papel secundário caracterizado mais pela barganha de uma posição privilegiada na indústria do que pela efetiva imposição de práticas e regras aos demais participantes. Quando o contrato de licenciamento cruzado foi assinado com a GE em 1896, a fatia de mercado da WH para os 15 anos seguintes passou a ser determinada proporcionalmente ao valor das patentes que cada firma possuía então – sempre que a WH crescesse 3 vezes, a GE cresceria 5 vezes. Como o segundo melhor ator na indústria, WH barganhava condições privilegiadas em seus acordos com a GE, e juntas, as duas dominavam a indústria. Embora a segunda melhor empresa tenha aprendido a lidar com a número 1, a WH dependia da GE para coordenar as ações de estabilização na indústria. Como resultado, a WH deixou de desenvolver habilidades de gestão do ambiente, e tendia a seguir, ao invés de estabelecer as regras e tendências na indústria. Após a segunda guerra mundial, o quadro competitivo se alterou substancialmente e a WH, acabou acompanhando a tendência dos anos 1960 e 1970, tornando-se um conglomerado de negócios pouco ou não relacionados.

Foi possível, portanto, identificar traços de caráter em ambas as empresas, os quais diferiam em diversos aspectos, conforme reportado anteriormente. Também foi possível observar o papel ativo da liderança (Selznick, 1957) da GE em sua institucionalização e na institucionalização do ambiente. A mão visível de seus gestores se fez presente, proativa e assertiva no estabelecimento de objetivos e da natureza dos traços de personalidade da companhia e das relações intraindústria. A liderança da WH foi sensivelmente menos ativa e muito mais reativa, submissa e por vezes hesitante tanto no que tange suas respostas às pressões internas quanto às externas. Além disso, o traço sistemático de tratamento de questões pela GE, permitiu-lhe evitar as armadilhas do oportunismo e do utopismo (Selznick, 1957), enquanto a WH tornou-se presa fácil das mesmas.

Finalmente, a análise histórica multinível permitiu reconstituir o processo de formação de relações entre os participantes da indústria. A visão sistêmica da GE, de que a estabilidade na indústria era essencial para que ela pudesse ter sucesso, guiou muitas de suas ações e exerceu papel de destaque na institucionalização da indústria, conforme é descrito abaixo.

Processos de institucionalização na indústria

O desenvolvimento dos setores de lâmpadas e equipamentos é representativo da institucionalização da indústria. Em ambos os casos, as iniciativas da mão visível (dos gestores) da GE fortemente ajudou a moldar o ambiente. A GE usou o poder de monopólio de suas patentes para ditar as regras e as práticas aos demais participantes. Mecanismos coercitivos, miméticos e normativos produziram isomorfismo na indústria até o final dos anos 1950, quando a justiça americana colocou em questão as práticas da indústria.

Até o final dos anos 1950, as duas únicas empresas integradas da indústria, GE e WH, evoluíram o portfólio de negócios de forma similar, competindo em praticamente todas as linhas, à exceção de difusão de rádio, elevadores e escadas rolantes, onde só a WH atuava.

A indústria de manufatura elétrica americana tomou a forma de uma estrutura guarda-chuva. Através da coordenação dos atores da indústria, da ativa promoção da inovação e da neutralização de fontes externas de mudança, a GE sistematicamente construiu uma cobertura protetora para as firmas atuantes na indústria. Como coordenadora da indústria, a GE ocupava posição central, reservava uma posição privilegiada para a WH, e mantinha os demais participantes orbitando em torno dessas duas empresas. Durante este período, os segmentos mais importantes eram os de lâmpadas, equipamentos de energia e eletrodomésticos.

Enquanto os lucros de lâmpadas eram proporcionalmente os mais altos e mais regulares, equipamentos de energia respondia pelo maior volume de vendas, mas que dependiam fortemente do estado da economia. Eletrodomésticos, por sua vez, era o segmento mais promissor. Finalmente, o que é de maior relevo, a estrutura guarda-chuva proporcionava generosos retornos a todos os participantes.

A formação do guarda-chuva teve início bem cedo. Para colher os benefícios potenciais das patentes de Edison em lâmpadas, a GE iniciou uma série de ações na indústria: acordos com fornecedores em 1895 (bulbos de vidro e maquinário de fabricação de lâmpadas); acordos de licenciamento cruzado de patentes com WH em 1896; acordos de divisão de mercado (1896); organização da associação dos fabricantes de lâmpadas incandescentes (ILMA) em 1896; e financiamento de rivais (1901). A ILMA fixava os preços baseada nos preços da GE e estipulava o volume de produção em função das vendas da GE. O financiamento pela GE de fabricantes independentes de lâmpadas era feito através de uma empresa holding (National), na qual a GE detinha 75% do capital. A estratégia da GE em lâmpadas objetivava maximizar margens e evitar competição baseada no preço.

Em 1924 o governo americano iniciou uma ação antitruste contra a GE e a WH. Estas companhias eram acusadas de ilegalidade nos acordos de licenciamento cruzado e no sistema de distribuição de lâmpadas através de agentes. Em novembro de 1926, a Suprema Corte declarou que por ser proprietária de direitos de patente que cobriam todo o campo de manufatura de lâmpadas elétricas com filamentos de tungstênio, estava garantido à GE o monopólio de produção, uso e venda. Além disso, a decisão estabelecia que o licenciamento de um produto patenteado podia conter uma cláusula fixando preço. Em junho de 1928 GE e WH assinaram um novo acordo com duração prevista até 1944. Com ele, a fatia de mercado da WH aumentava, enquanto a GE conseguia evitar competição descontrolada.

A maximização de margem requer elevação do valor percebido e redução dos custos de produção. Inovações em produtos (GEM, tungstênio e lâmpadas Mazda) e em processo (manufatura de lâmpadas) desenvolvidas no laboratório de pesquisa da GE permitiam tal maximização. Para neutralizar fontes potenciais de pressão, que pudessem dar início a uma guerra de preços, a GE procurou manter sob controle tanto o volume produzido como o preço. Suas licenças estabeleciam quotas relativas ao volume de produção da própria GE. Assim, toda a indústria harmoniosamente crescia ou reduzia a produção, evitando a formação de estoques indesejáveis e pressões sobre os preços. Em complemento, a adoção pela GE da venda em regime de consignação, permitia-lhe fixar os preços na indústria.

A estratégia da GE em lâmpadas foi muito bem sucedida. Tendo as maiores margens de lucro entre os produtos elétricos, o segmento de lâmpadas contribuía significativamente para os lucros da GE, além de neutralizar os efeitos da depressão dos anos 1930. Em 1933, por exemplo, o lucro de \$17,6 milhões em lâmpadas neutralizou as perdas de \$11 milhões nos demais produtos. As iniciativas da GE promoveram estabilidade no segmento e lucros para todos os participantes, muito embora tais lucros privilegiassem a GE, e em menor grau a WH, que assim ocupava uma posição privilegiada de segunda fabricante no segmento de lâmpadas.

A estrutura do segmento de equipamentos de energia também tomou a forma guarda-chuva. O licenciamento cruzado das duas líderes e a natureza complexa e customizada dos produtos contribuíram para limitar o número de produtores integrados na indústria. De fato, a GE e a WH dominavam o segmento de equipamentos de energia, detendo as duas maiores fatias de mercado, e enfrentando alguns competidores menores e especializados como a Allis Chalmers. Finalmente, a participação da GE no controle acionário de companhias estrangeiras fornecia proteção ao mercado americano contra concorrentes estrangeiros.

O controle de preço foi estimulado em diversas ocasiões. Em 1926 as firmas da indústria se organizaram em torno da NEMA (Associação Nacional dos Fabricantes Elétricos). A NEMA tencionava cooperar com o Departamento de Comércio americano em

padronização e simplificação. As reuniões fomentavam a cooperação de rivais para estabelecer, entre outras coisas, um sistema de contabilidade padrão. A expectativa das empresas era que tais esforços resultariam em preços uniformes. Cada membro da NEMA enviava delegados às reuniões para trocar estatísticas de mercado e outras informações, assim como para promover a adoção de padrões de qualidade de produto. Tais reuniões promoveram cooperação de rivais em diversos aspectos. Tencionando evitar aparência de conspiração ilegal, os membros da NEMA mantinham-se distantes de discussões sobre preço. No entanto, discutia-se sistemas contábeis de custo padrão e de custo médio. A expectativa, na realidade, era que o estabelecimento de um sistema contábil uniforme, naturalmente produziria a uniformização de preços. Cientes dos crescentes combates antitruste, a maior parte das firmas era prudente no tocante a realizar reuniões com rivais. Em consequência, surgiu a prática de manter dois tipos de reuniões: uma oficial com minutas devidamente registradas e presença de representantes oficiais da NEMA e outra informal com discussões tratadas em sigilo.

Durante a Grande Depressão, a Lei Nacional de Recuperação Industrial desencorajou a competição de preços em vista do enorme declínio de pedidos de equipamentos elétricos. Entre 1929 e 1933 as vendas caíram de \$81 milhões para \$16 milhões de dólares. Foi então criada a Agência Nacional de Recuperação (NRA) para ajudar a implementar a lei e restaurar a vitalidade dos negócios. A NRA promulgou códigos de competição leal, sujeitando a penas a violação desses códigos. Vender abaixo do preço de lista circulada com antecedência era considerado prática desleal, portanto ilegal. Qualquer alteração em preços tinha que ser anunciada. Desta maneira, o esquema NRA ajudou a evitar a erosão de preços e a fomentar a estabilidade de fatias de mercado. Nessa época, as reuniões informais sigilosas entre competidores tendiam a se concentrar nos preços. Em vista do fomento, pela agência governamental, de atividades de verificação de preço, jovens engenheiros e gerentes eram persuadidos a ver como naturais, reuniões com concorrentes. Em 1935, no entanto, a Suprema Corte americana considerou inválido o esquema da NRA. A partir daí, os encontros informais tornaram-se secretos. Durante a segunda guerra mundial, o governo americano restabeleceu o controle de preços. Após a guerra, os encontros informais para fixar preços, organizar lances em concorrências e estabelecer fatias de mercado contribuíram para manter baixa a rivalidade baseada no preço e fomentar estabilidade de participação de mercado.

Além disso, as companhias concessionárias de energia não estavam qualificadas para integrar para trás fabricando equipamentos. Sua dependência dos fabricantes era muito alta. Como forma de contrabalançar o poder dos fabricantes especialmente o duopólio GE-WH, as concessionárias estimulavam a competição entre os fabricantes e, sempre que possível, dividiam um pedido entre firmas rivais. É interessante observar que era do maior interesse de todas as partes – concessionárias, governo (como cliente e regulador), e companhias (GE e WH) – que GE e WH se mantivessem em boa forma.

Participando ativamente da construção da “estratégia guarda-chuva”, a GE ao mesmo tempo erigiu defesas para toda a indústria e experimentou expansão produtiva. Sob condições externas favoráveis, toda a indústria crescia sincronamente. Quando desfavoráveis, toda a indústria contraía proporcionalmente e a GE tirava proveito das condições adversas para melhorar sua produtividade.

Em suma, as evidências apontam para a formação de isomorfismo e desempenho sub-ótimo. Nos dois segmentos, os participantes passaram a se comportar de forma semelhante, sujeitos às práticas e regras institucionalizadas, muitas das quais introduzidas pela GE. O mecanismo de mercado como promotor de eficiência encontrava-se desativado ou prejudicado pela ação não apenas da GE, como também, em algumas ocasiões, do próprio governo.

O exame da evolução das práticas ao longo do tempo permitiu identificar a atuação tanto das empresas como de entidades governamentais. Ou seja, a mão visível de gestores de diferentes entidades atuou no processo de institucionalização do campo. E uma vez assim

estruturado, observou-se inércia e reação à mudança por parte dos participantes. Por exemplo, embora houvessem crescentes sinais de enfraquecimento da legitimidade das práticas de reuniões entre competidores, os indivíduos permaneceram se reunindo às escondidas até que os tribunais condenaram empresas e executivos no início da década de 1960. Tais acontecimentos conduziram à desinstitucionalização da indústria, conforme descreve a próxima subseção.

Processos de desinstitucionalização na indústria

Na década de 1930 pressões de diversas naturezas (Oliver, 1992) – ações antitruste, expiração de patentes, competidores estrangeiros – começaram a ameaçar a estrutura da indústria. A ação antitruste iniciada em 1930 contra a RCA colocava em questão as relações da GE e da WH com a RCA. Alguns anos mais tarde foi selado um acordo pelo qual GE e WH se desfariam de suas participações na RCA. Em 1933 a patente de lâmpadas da GE expirou, mas a GE conseguiu conceder novas licenças, estipulando em essência as mesmas condições, com duração até 1944.

Além disso, diversas firmas que licenciavam patentes da GE começaram a tomar iniciativas independentes, sinalizando sua busca de autonomia. Em 1937, por exemplo, WH criou um departamento de publicidade e lançou a primeira campanha institucional de sua existência. Os enormes gastos, da ordem de \$4,4 milhões, aproximavam-se de seu orçamento de P&D, cerca de \$5,5 milhões. Em 1938 a Sylvania lançou sua lâmpada fluorescente pouco depois da GE e da WH terem anunciado suas linhas fluorescentes. Finalmente, em meados da década de 1940, as patentes de lâmpadas da GE expiraram e não foram renovadas.

Durante a guerra, a concessão de novas patentes foi suspensa para não impactar o esforço de guerra. Cooperação na guerra entre competidores em tempos de paz aconteceu em diversas ocasiões, tais como no manuseio de suprimentos comuns e transferência de conhecimento. As ações na justiça foram suspensas durante o período de guerra. Por exemplo, foi suspensa em 1941 a ação contra a GE que alegava constituir o sistema de licenciamento uma restrição ilegal de comércio pelo fato de sua última patente básica de lâmpadas incandescentes ter expirado em 1933.

No final dos anos 1950 ambas as companhias haviam diversificado fortemente em eletrodomésticos para complementar os segmentos de lâmpadas e equipamentos de energia. No entanto, o departamento de justiça investigava cuidadosamente a indústria elétrica, tanto assim que GE, WH e 27 outros fabricantes foram indiciados. Ao final do julgamento em 1961, a GE foi considerada envolvida em 19 conspirações relativas a produtos que correspondiam a 10% de suas vendas. Diversas empresas, dentre as quais as duas líderes foram multadas, assim como diversos de seus executivos foram parar na cadeia.

Refletindo sobre a história das firmas e da indústria elétrica

As evidências apontam para a possibilidade de sucesso de longo prazo na presença de institucionalização, uma vez que após onze décadas de sustentado sucesso, a GE, detentora de marcados traços de caráter, não apresentava sinais de queda em seu reconhecido alto padrão de desempenho. Por outro lado, as evidências também apontam para a ocorrência de fracasso organizacional na presença de caráter distintivo, marcado por inadequações, como as que a WH desenvolveu fomentando a fragmentação e a exposição a riscos de insolvência. Em vista disso, a figura 1 é apenas parcialmente correta na descrição da relação entre os processos de institucionalização e o sucesso de longo prazo das organizações.

A consistência de comportamento da WH ao longo de sua existência sugere que se descarte falta de sorte, eventuais erros infelizes e pontuais escolhas erradas para explicar sua derrocada. Afinal, qualquer firma está sujeita a tais adversidades, tanto assim, que a GE não

logrou sucesso no segmento de computadores, perdeu posição de liderança no setor de eletrônica a ponto de ter que abandoná-lo, e teve que descontinuar algumas diversificações.

Por outro lado, as evidências sugerem que o desenvolvimento de uma atitude de aprendizagem é fundamental para o sucesso de longo prazo. Para tal, parece exercer importante papel o desenvolvimento de traços de caráter tais como (i) tratamento *sistemático* de questões e problemas; e (ii) perspectiva *sistêmica* da firma em relação ao ambiente relevante. A sistemática e sistêmica GE foi *proativa* na perseguição de claros objetivos: minimização do risco de insolvência, maximização da eficiência, neutralização dos conflitos internos, e fomento de um ambiente estável, no qual pudesse maximizar as chances de manter sua liderança de mercado, tecnológica e gerencial. A pouco sistemática e pouco sistêmica WH foi hesitante vítima de objetivos conflitantes, tendo em grande parte agido de forma *reativa* aos ditames do ambiente. O artigo propõe chamar *proativo* o modo pelo qual se institucionalizou a GE, e *reativo* o modo de institucionalização da WH.

Fica evidente a presença de agência no modo proativo. A GE fez pleno uso do elenco de estratégias de respostas sugerido por Oliver (1991) tanto para responder às pressões ambientais como às de seus stakeholders internos. Sempre que possível procurava a GE utilizar estratégias de manipulação e desafio, reconhecendo também quando se fazia necessário adotar estratégias de evitação, compromisso e aquiescência. A forte mão visível de seus gestores se fez presente tanto na construção do caráter organizacional como na construção da estrutura guarda-chuva da indústria. Já no modo reativo ficam claras ora a fraca presença, ora a ausência de agência. Embora tenha inicialmente utilizado com sucesso a estratégia de desafio, a WH foi sendo neutralizada pela GE no seu poder de resposta às pressões do ambiente, e enfraquecida, ora pela fraca agência, ora pela omissão de seus gestores nas questões relativas aos conflitos internos. Pode-se dizer que a WH tornou-se caso exemplar ilustrativo da corrente do NI.

Também evidente no estudo histórico é a atuação da estrutura sobre a organização, afetando seus traços de caráter. Por exemplo, a prática de realizar reuniões com competidores tornou-se um traço de caráter da GE que foi explícita e fortemente combatido pela liderança da empresa na década de 1950. Muito embora, a empresa tenha requerido de seus funcionários em três ocasiões diferentes a assinatura de documento dando ciência da política da companhia contrária a reuniões e conversas com competidores, a prática da indústria se impunha àqueles envolvidos em vendas. E somente após a punição pelos tribunais de executivos e empresas do setor arrefeceu a prática na empresa.

CONCLUSÃO

Em sua reflexão sobre os 40 anos de estudos organizacionais, Selznick (1996) criticou a segregação entre “velho” e “novo” institucionalismo. Para ele, uma importante desvantagem dessa separação é o “fracasso de integrar o velho e o novo levando em consideração continuidades teóricas e empíricas” (p. 275). O autor convidou a uma reconciliação das duas escolas, destacando a necessidade de direcionar atenção “aos genuínos problemas da vida institucional, que podem não ser os mesmos que intrigam os teóricos da área” (p. 277). Nessa mesma linha, sugeriu Scott (1987: 509) que “os argumentos institucionais não precisam ser formulados em oposição aos argumentos racionais ou de eficiência, mas são melhor vistos como os complementando e contextualizando”.

O estudo histórico neste artigo trabalha na direção de uma reconciliação do “novo” e do “velho” institucionalismo e da integração dos argumentos de eficiência e os institucionais. Em primeiro lugar, a análise abrangente examinou tanto os processos de institucionalização organizacional quanto os relativos ao ambiente. Além disso, o artigo distingue os modos proativo e reativo de institucionalização, sugerindo que o primeiro neutraliza os efeitos

colaterais da institucionalização de redução da eficiência organizacional, enquanto o segundo, assume a institucionalização como um fato da vida que se impõe sobre a organização, reduzindo a eficiência organizacional.

As evidências reunidas sugerem que a GE realizou uma gestão proativa da institucionalização. A liderança da GE desempenhou um papel ativo na formação e manutenção de valores e mitos, na moldagem dos traços organizacionais que fomentam e protegem a integridade e a renovação da organização. Sempre que possível, a GE introduzia práticas e regras e as impunha ao ambiente. Quando isso não era possível, ela procurava se antecipar à mudança ambiental e se preparar com antecedência.

A institucionalização da WH, por outro lado, foi conduzida de forma reativa. A competência distintiva da WH se concentrava em uma função específica – P&D. Valores fortes amparavam o trabalho de P&D, mas eram insuficientes para promover a unidade das diversas partes da empresa. Tanto assim que após a aquisição da Infinity Broadcasting na década de 1990, o presidente do conselho da Infinity se tornou o maior acionista da WH e não via valor algum em manter as antigas operações industriais. Os líderes da WH negligenciaram seu papel de moldagem dos processos institucionais tanto dentro como em torno da empresa que dirigiam. A omissão dos gestores deixou os conflitos internos soltos, os procedimentos institucionalizados não verificados, e a firma exposta aos ditames das mudanças ambientais.

A análise histórica mostrou os efeitos fortes sobre as firmas e a indústria de eventos ambientais tais como crises financeiras, depressões econômicas, regimes inflacionários, e guerras. Também mostrou que a mão visível do gestor (Chandler, 1977) pode desempenhar um papel vital na proteção da organização contra ameaças externas. Em muitos aspectos, a GE e a WH enfrentaram similares pressões ambientais. No entanto, a direção da GE continuamente defendeu sua integridade, enquanto a da WH deixou a empresa à deriva.

Em si, a institucionalização organizacional não é boa nem má. Ela, no entanto, pode criar bons e maus hábitos. Bons hábitos como o tratamento sistemático de problemas e a perspectiva sistêmica da firma em relação ao ambiente ajudam a fomentar um processo proativo de institucionalização, que neutraliza a rigidez e a resistência à mudança, aumentando as chances de se dar a sustentação de vantagem competitiva no longo prazo, e portanto, do sucesso de longo prazo. Por outro lado, maus hábitos como tratamento não sistemático de problemas e perspectiva pouco sistêmica em relação ao ambiente contribuem para desenvolver um processo reativo de institucionalização, o qual promove a rigidez e a resistência à mudança, diminuindo as chances de sustentação de vantagem competitiva e de sucesso de longo prazo.

A análise claramente mostrou a mão visível dos gestores na moldagem da institucionalização do ambiente. No caso da indústria elétrica, a ação gerencial sobre o ambiente de fato forjou uma estrutura particular da indústria. Estável e lucrativa, a indústria cresceu e contraiu harmônicamente. Ou seja, a indústria também sofreu um processo de institucionalização onde os atores de menor porte eram forçados a imitar os outros e tornou-se isomórfica em muitos aspectos. Nessa particular indústria, por vários anos, condições competitivas favoráveis garantiram resultados generosos à maior parte dos participantes. Este até certo ponto benigno ambiente institucional produziu letargia e a falsa noção de sucesso organizacional. A análise também encontrou evidências da ação da estrutura sobre a organização, fornecendo indícios empíricos para a noção de institucionalização como processo recorrente (Machado-da-Silva et al., 2005).

Finalmente, o estudo encontrou evidências para suportar a idéia de *imprinting* organizacional (Stinchcombe, 1965). Os modos de resposta a pressões usados por cada empresa em seus primeiros tempos de fato persistiram ao longo de suas existências. Outros estudos históricos longitudinais sobre empresas longevas brasileiras estão sendo

desenvolvidos como forma de testar a validade externa dos resultados encontrados para o ambiente brasileiro de negócios.

REFERÊNCIAS

- Aeppel, T. (1997) "Famous name Westinghouse fades away", *The Gazette*, Montreal, Nov 22.
- Chandler, A. D. (1977) *The Visible Hand*, Cambridge, Massachusetts, The Belknap Press of Harvard University Press.
- Daniells, L. M. (1957) *Studies in Enterprise: A Selected Bibliography of American and Canadian Company Histories and Bibliographies of Businessmen*, Boston, Massachusetts, Baker Library, Harvard University.
- DiMaggio, P.I & W. Powell (1983) "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organization Fields", *American Sociological Review*, 48: 147-160.
- Donaldson, Lex (2002) "Damned by Our Own Theories: Contradictions Between Theories and Management Education", *Academy of Management Learning and Education*, 1: 96-106.
- Eisenhardt, K. (1989) Building Theories form Case Study Research, *Academy of Management Review* 14(4): 532-550.
- Geahigan, P. C. (1988) *U. S. and Canadian Businesses, 1955 to 1987: A Bibliography*, Metuchen, NJ, The Scarecrow Press Inc.
- Ghemawat, P. (1999) *Strategy and the Business Landscape: Text and Cases*. Reading, Massachusetts, Addison-Wesley.
- Hawkins, L. A. (1950) *Adventure into the Unknown: The First Fifty Years of the General Electric Research Laboratory*, New York, NY, William Morrow & Co.
- Leblebici, H., G. Salancik, A. Copay and T. King (1991) "Institutional Change and the Transformation of Interorganizational Fields: An Organization History of the U.S. Radio Broadcasting Industry", *Administrative Science Quarterly*, 36: 333-363.
- Machado-da-Silva, C., V. Fonseca e J. Crubellate (2005) "Estrutura, Agência e Interpretação: Elementos para uma Abordagem Recursiva do Processo de Institucionalização", *RAC – Revista de Administração Contemporânea*, 1ª Edição Especial 2005: 09-39.
- Meyer, J. and B. Rowan (1977) "Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony", *American Journal of Sociology*, 83: 340-363.
- Meyer, M. and L. Zucker (1989) *Permanently Failing Organizations*, Sage Publications.
- Oliver, C. (1991) Strategic Responses to Institutional Processes. *Academy of Management Review*, 16(1): 145-179.
- Oliver, C. (1992) The Antecedents of Deinstitutionalization. *Organization Studies*, 13(4): 563-588.
- Porter, M. E. (1980) *Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York, NY, The Free Press.
- Reich, L. S. (1992) "Lighting the Path to Profit: GE's Control of the Electric Lamp Industry, 1892-1941", *Business History Review*, 66(Summer): 305-334.
- Selznick, P. (1957) *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*, Berkeley: University of California Press.
- Selznick, P. (1996) "Institutionalism 'Old' and 'New'", *Administrative Science Quarterly*, 41: 270-277.
- Scott, W. Richard (1987) "The Adolescence of Institutional Theory", *Administrative Science Quarterly*, 32: 493-511.
- Scott, Richard (1995) *Institutions and Organizations*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Stinchcombe, Arthur L. (1965) "Social structure and organizations". In James G March (ed.), *Handbook of Organizations*: 142-193. Chicago: Rand McNally.
- Stinchcombe, Arthur L. (1997) "On the Virtues of the Old Institutionalism", *Annual Review of Sociology*, 23: 1-18.

Zucker, L. (1987) "Institutional Theories of Organization", *Annual Review of Sociology*, 13: 443-464.