

POR UM MODELO DE ORGANIZAÇÃO CONCEBIDO COMO SISTEMA INTERPRETATIVO

RESUMO

Propõe-se aqui um modelo comparativo de organização como sistema interpretativo. O modelo descreve quatro modalidades de interpretação: representação, revelação, visão indireta e visão condicionada. Cada modalidade é determinada por (1) crenças da gestão sobre o ambiente e (2) intrusão organizacional. As modalidades de interpretação são hipóteses a serem associadas com as diferenças na varredura ambiental, redução de equívocidade, estratégia e tomada de decisão.

Richard L. Daft
Vanderbilt University

Karl E. Weick
University of Michigan

ABSTRACT *A comparative model of organizations as interpretation systems is proposed. The model describes four interpretation modes: enacting, discovering, undirected viewing, and conditioned viewing. Each mode is determined by (1) management's beliefs about the environment and (2) organizational intrusiveness. Interpretation modes are hypothesized to be associated with organizational differences in environmental scanning, equivocality reduction, strategy, and decision making.*

PALAVRAS-CHAVE Estudos organizacionais, modelos organizacionais, sistema de interpretação.

KEYWORDS *Organizational studies, organizational models, interpretation systems.*

INTRODUÇÃO

Considere o jogo das 20 Perguntas. Normalmente, nesse jogo, uma pessoa sai da sala, e os outros selecionam uma palavra que essa pessoa deve adivinhar quando retornar, sendo que a única dica dada sobre a palavra é se ela significa animal, vegetal ou mineral. No decorrer do jogo, a pessoa que vai adivinhar a palavra deve formular até 20 Perguntas, que podem ser respondidas com um sim ou um não. Cada palavra é destinada a fornecer informação nova acerca da palavra correta. Conjuntamente, as perguntas e as respostas constituem o processo pelo qual a interpretação é elaborada pela pessoa que deve deduzir.

As organizações jogam o jogo das 20 Perguntas. Elas têm perguntas e tempo limitados, e empenham-se seriamente em obter a resposta. A resposta é descobrir se existe mercado para biscoitos de cachorro, patins de rodas, grupos de encontro, esferográficas com tinta que pode ser apagada ou crescimento populacional zero. Muitas organizações presumem que haja uma resposta correta para o enigma das 20 Perguntas. Investigam o mercado com amostras, levantamentos, e testam os mercados. Criam departamentos especializados que usam análise de tendências, análise de conteúdo de mídia e modelagem econométrica para obter respostas sobre o ambiente externo. Essas organizações tentam descobrir uma resposta aceitável antes que seus recursos se esgotem, que os concorrentes monopolizem o mercado, que o interesse das pessoas mude ou que as oportunidades em outros setores ambientais dominem a busca.

Todas essas atividades, seja nas organizações ou nas 20 Perguntas, representam uma forma de interpretação. As pessoas estão tentando interpretar o que fizeram, definir o que aprenderam, resolver o problema do que fazer em seguida. A construção de interpretações acerca do ambiente é uma necessidade básica dos indivíduos e das organizações. O processo de construção da interpretação pode ser influenciado pela natureza da resposta procurada, pelas características do ambiente, pela experiência prévia do questionador e pelo método usado para adquiri-la.

POR QUE INTERPRETAÇÃO?

Pondy e Mitroff (1979) lembraram aos cientistas sociais que as organizações têm características típicas do nível 8 da escala de Boulding (1956) de 9 níveis de com-

plexidade de sistemas. Boulding concluiu que as organizações estão entre os sistemas mais complexos que se podem imaginar. As organizações são vastas, fragmentadas e multidimensionais. Pondy e Mitroff argumentam que a maioria das pesquisas empíricas situa-se nos níveis de 1 a 3 da escala de Boulding, mostrando que se supõe que as organizações se comportem como estruturas estáticas ou sistemas mecânicos.

Um dos objetivos deste artigo é propor uma conceituação de organização num nível lógico mais elevado quanto à complexidade do sistema. Essa conceituação incorpora atividades e variáveis organizacionais que não foram captadas em outras abordagens (Weick e Daft, 1983). O tópico crítico para os sistemas interpretativos é que eles se diferenciam em receptores de informação altamente especializados que interagem com o ambiente. A informação acerca do mundo externo deve ser obtida, filtrada e processada num sistema nervoso central de classificações em que as escolhas são feitas. A organização deve encontrar caminhos para conhecer o ambiente. A interpretação é um elemento crítico que distingue as organizações humanas de sistemas de nível mais baixo.

O segundo objetivo deste artigo é integrar diversas idéias e fatos empíricos que dizem respeito à interpretação organizacional do ambiente. Pfeffer e Salancik (1978) examinaram a literatura que versa sobre as relações entre a organização e o ambiente. Concluíram que a varredura (*scanning*) é um tópico-chave na elucidação do comportamento organizacional, embora não haja menção aos processos de varreduras ambientais. Há também pouco entendimento sobre o processo de interpretação e sobre as configurações organizacionais que podem realçar a interpretação. A escassez de estudos empíricos prossegue, não obstante uns poucos achados tenham sido relatados em diversas áreas, como na teoria organizacional, política e estratégia, bem como em planejamento. A consolidação dessas idéias e a organização delas num modelo interpretativo das características do sistema podem fornecer um estímulo para a pesquisa futura sobre os processos de varredura e interpretação.

PRESSUPOSTOS DE TRABALHO

Qualquer abordagem ao estudo das organizações é elaborada sobre pressupostos acerca da natureza das organizações e de como elas são planejadas e funcionam. Quatro pressupostos específicos fundamentam o mo-

delo apresentado neste artigo e esclarecem a lógica e as razões sobre as quais o enfoque de interpretação de sistemas está baseado.

O pressuposto mais básico e coerente com a escala de Boulding sobre a complexidade dos sistemas é que as organizações são sistemas sociais abertos que processam a informação do ambiente. O ambiente contém certo nível de incerteza, de forma que a organização deve procurar a informação e depois basear a ação organizacional naquela informação. As organizações devem desenvolver mecanismos de processamento de informações capazes de detectar tendências, eventos, concorrência, mercados e desenvolvimentos tecnológicos relevantes à sua sobrevivência.

O segundo pressuposto diz respeito a interpretações individuais *versus* organizacionais. Os seres humanos individuais enviam e recebem informação e executam o processo de interpretação por outros caminhos. Os teóricos da organização observam que as organizações não possuem mecanismos separados dos indivíduos para estabelecer objetivos, processar a informação ou perceber o ambiente. As pessoas fazem essas coisas. Entretanto, neste artigo se pressupõe que o processo organizacional de interpretação é algo além daquilo que ocorre com os indivíduos. As organizações possuem sistemas cognitivos e memória (Hedberg, 1981). Os indivíduos vêm e depois se vão, mas as organizações preservam o conhecimento, os comportamentos, os mapas mentais, as normas e os valores ao longo do tempo. A característica que distingue a atividade organizacional do nível informacional é o compartilhamento. Ao passar uma observação alarmante entre os membros, ao discutir um desenvolvimento intrigante, os gestores ficam habilitados a convergir sobre uma interpretação aproximada. Os gestores podem não concordar completamente sobre suas percepções (Starbuck, 1976), mas há um fio de coerência entre eles, e é isso que caracteriza as interpretações organizacionais. A obtenção de coerência entre os membros caracteriza o ato de organizar (Weick, 1979) e habilita a organização a fazer interpretações como um sistema.

O terceiro pressuposto é que os gestores do nível estratégico formulam a interpretação organizacional. Quando se fala de interpretação organizacional, se quer dizer realmente interpretação feita por um grupo relativamente pequeno no topo da hierarquia organizacional. Um grande número de pessoas pode estender a fronteira com o ambiente externo (Aldrich e Herker, 1977; Leifer e Delbecq, 1978), e essa informação é canalizada para dentro da organização. As organiza-

ções podem ser conceituadas como uma série de sistemas aninhados, e cada subsistema pode ocupar-se com um setor externo diferente. Os gestores de hierarquia mais alta juntam e interpretam a informação para o sistema como um todo. Muitos participantes podem representar algum papel na varredura ou no processamento dos dados, mas considera-se que o ponto para o qual a informação converge e onde é interpretada para a ação de nível organizacional está situado na cúpula. Esse pressuposto é coerente com a observação de Aguilar (1967) de que, abaixo do nível vice-presidencial, os participantes não são informados sobre os tópicos que pertencem à organização como um todo.

O quarto pressuposto é que as organizações diferem sistematicamente no modo ou no processo como interpretam o ambiente. As organizações desenvolvem maneiras específicas de conhecer o ambiente. Os processos de interpretação não são aleatórios. Ocorrem variações sistemáticas baseadas nas características organizacionais e ambientais, e o processo de interpretação pode, por sua vez, influenciar resultados organizacionais como estratégia, estrutura e tomada de decisão. Por exemplo, Aguilar (1967) entrevistou gestores acerca de suas fontes de informação ambiental. Concluiu que talvez o comportamento de varredura variasse de acordo com o fôlego ou a estreiteza da visão organizacional, e também em decorrência da extensão da busca formal. Outros autores sugeriram que a varredura organizacional pode ser classificada de regular ou irregular (Fahey e King, 1977; Leifer e Delbecq, 1978), ou pela passividade com que as organizações percebem o ambiente *versus* a criação ou representação (*enacting*) da realidade externa por parte das organizações (Weick, 1979; Weick e Deft, 1983).

DEFINIÇÃO DE INTERPRETAÇÃO

As organizações precisam fazer interpretações. O gestor literalmente precisa atravessar a vau o oceano de eventos que rodeiam a organização e tentar ativamente fazer com que esses eventos adquiram sentido. Os participantes da organização atuam fisicamente nesses eventos, prestando atenção a alguns deles, ignorando a maior parte deles e conversando com outras pessoas para ver o que elas estão fazendo (Braybrooke, 1964). A interpretação é o processo de tradução desses eventos, de desenvolvimento de modelos para compreensão, de descoberta de significados e de montagem de esquemas conceituais por gestores-chaves.

O processo de interpretação nas organizações nem é simples e nem bem entendido. Há muitas imagens de interpretação na literatura, como a varredura, o monitoramento, o fazer sentido, a interpretação, o entendimento e a aprendizagem (Duncan e Weiss, 1979; Hedberg, 1981; Weick, 1979; Pfeffer e Salancik, 1978). Esses conceitos podem ser grosseiramente organizados em três estágios que constituem o processo completo de aprendizagem, como é estampado na Figura 1. O primeiro estágio é a varredura, que é definida como o processo de monitoração do ambiente e de fornecimento de dados ambientais aos gestores. A varredura diz respeito a coleções de dados. A organização pode usar sistemas formais de coleta de dados, ou os gestores podem adquirir os dados sobre o ambiente por meio de contatos pessoais.

Na Figura 1, a interpretação ocorre no segundo estágio. Nessa etapa, os dados recebem significados, e aí está engajada a mente humana. Compartilham-se as percepções e constroem-se os mapas cognitivos. Forma-se uma coalizão informacional de classificações. A organização experimenta a interpretação quando um novo construto é introduzido no seu mapa cognitivo coletivo. A interpretação organizacional é formalmente definida como o processo de tradução de eventos e de compartilhamento de entendimento e de esquemas conceituais entre os membros da administração superior. A interpretação dá sentido aos dados, mas isso ocorre antes da aprendizagem e da ação organizacional.

A aprendizagem, situada no terceiro estágio, distingue-se da interpretação pelo conceito de ação. A aprendizagem envolve uma nova resposta ou ação baseada na interpretação (Argyris e Schon, 1978). A aprendizagem organizacional é definida como o processo pelo qual se desenvolve o conhecimento sobre as relações do resultado da ação entre a organização e o ambiente (Duncan e Weiss, 1979). A aprendizagem é o processo de colocar em ação as teorias cognitivas (Argyris e

Schon, 1978; Hedberg, 1981). A interpretação organizacional é análoga à aprendizagem de uma nova habilidade pelo indivíduo. O ato da aprendizagem também fornece novos dados de interpretação. O *feedback* das ações organizacionais pode fornecer novos *insights* coletivos para os membros da coalizão.

A Figura 1 e as definições de varredura, interpretação e aprendizagem simplificam demais processos complexos. Fatores como crenças, políticas, objetivos e percepções complicam o ciclo de aprendizagem (Staw, 1980). O propósito da Figura 1 é ilustrar a relação entre interpretação, varredura e aprendizagem, como base para um modelo de interpretação organizacional.

PROPOSTA DE UM MODELO ORGANIZACIONAL DE INTERPRETAÇÃO

Duas dimensões-chave são usadas aqui para explicar as diferenças na interpretação organizacional. São elas: (1) a crença da gestão na possibilidade de analisar o ambiente externo e (2) o quanto a organização se intromete no ambiente para compreendê-lo. O modelo proposto fornece um modo de descrever e explicar as diversas maneiras como as organizações podem obter conhecimento sobre o ambiente.

Pressupostos sobre o ambiente

Indubitavelmente muitas organizações jogam o jogo da interpretação com o objetivo de descobrir a resposta correta, tal como nas 20 Perguntas, que têm valor limitado como metáfora porque, de certo modo, faz pilhéria de muitos mundos organizacionais. Muitas organizações não têm algo que corresponda à resposta. Na vida cotidiana, o ato de questionar pode ser muito mais influente para determinar a resposta correta do que os papéis bem definidos de perguntador e respondente, bem como as respostas fixas presentes na versão convencional das 20 Perguntas.

Figura 1 – Relações entre varredura organizacional, interpretação e aprendizagem.



O jogo das 20 Perguntas torna-se mais típico com uma variação proposta pelo físico John Wheeler. Quando o jogador sai da sala, para que os restantes possam escolher a palavra, o jogo se desdobra de forma diferente.

Quando ele sai, os outros jogadores decidem alterar as regras. Não selecionam nenhuma palavra; em vez disso, cada um deles vai responder sim ou não como quiser – desde que tenha em mente uma palavra que se ajuste tanto à sua própria resposta como a todas as respostas anteriores. Finalmente o jogador dá um chute: – a palavra é ‘nuvens’? – Sim, é a resposta, e então os jogadores explicam o jogo (Newsweek, 1979, p. 62).

Quando a pessoa que faz as perguntas começou a jogar, supôs que a resposta já existisse. Contudo, a resposta foi criada pelas perguntas levantadas. Se o jogador perguntasse questões diferentes, uma resposta diferente emergiria.

Se algumas organizações jogarem 20 Perguntas da maneira tradicional, procurando a resposta correta já no ambiente, e se os outros jogadores jogarem 20 Perguntas à maneira de John Wheeler, construindo a resposta, então haverá uma diferença interessante no comportamento de interpretação. Essa diferença reflete o pressuposto da organização quanto à possibilidade de seu ambiente ser analisado.

Se a organização presumir que o ambiente externo é concreto, que os eventos são consistentes, mensuráveis e determinantes, então jogará o jogo tradicional para descobrir a interpretação correta. A chave para essa organização é a descoberta, por meio de levantamento de informações, análise racional, cautela e mensuração acurada. Essa organização vai utilizar pensamento linear e lógico e vai procurar dados e soluções claros.

Quando uma organização presume que o ambiente externo não é analisável, aplica uma estratégia completamente diferente. Até certo ponto, a organização pode criar o ambiente externo. A chave é construir, coagir ou legalizar uma interpretação razoável, que torne a ação prévia sensível e sugira alguns passos a seguir. A interpretação talvez modele o ambiente mais que o ambiente modela a interpretação. O processo interpretativo é mais pessoal, menos linear, mais *ad hoc* e de improviso do que em outras organizações. O resultado desse processo pode incluir a habilidade de lidar com o equívoco, de forçar uma resposta útil à organização, de inventar um ambiente e de ser parte da invenção.

Que fatores explicam as diferenças nas crenças organizacionais acerca do ambiente? A resposta é, presume-se, que são características do ambiente combinadas com a interpretação prévia da gestão. Quando o ambiente é subjetivo, difícil de distinguir ou mutante (Duncan, 1972), os gestores o entendem como menos analisável (Perrow, 1967; Twig, 1979). O trabalho de Wilensky (1967) sobre o levantamento de informação nas organizações governamentais detectou diferenças preponderantes quanto ao modo de ver os ambientes como racionalizados, isto é, sujeitos a uniformidades previsíveis e discerníveis em relacionamentos entre objetos significativos. Numa organização estudada por Aguilar (1967), os gestores presumiram um ambiente analisável em função da experiência prévia. Foi possível fazer previsões acuradas porque a demanda do produto estava diretamente correlacionada com a demanda de petróleo, que, por sua vez, estava correlacionada com tendências bem definidas, como o crescimento populacional, as vendas de carros e o consumo de gasolina. Porém, para uma organização semelhante em outro setor, não foi usada a coleta e nem a análise sistemática de dados. As tendências estatísticas não tinham correlação com a demanda de nenhum produto nem com gastos de capital. Os fatos e os números não eram coerentes com os pressupostos não analisáveis sobre o ambiente. Então, dados qualitativos, mais fracos, conjugados com o julgamento e a intuição, tiveram um papel maior no processo de interpretação.

A intrusão organizacional

A segunda maior diferença entre sistemas interpretativos é o alcance da intrusão ativa das organizações no ambiente. Algumas organizações pesquisam ativamente o ambiente para obter uma resposta. Alocam recursos para a atividade de busca. Contratam MBAs orientados tecnicamente; constroem planejamentos, previsões ou departamentos especiais de pesquisa; ou ainda contratam serviços de monitoração (Thomas, 1980). Em casos extremos, as organizações podem enviar agentes a campo (Wilensky, 1967). A busca organizacional também pode incluir o teste e a manipulação do ambiente. Essas organizações podem “saltar antes de olhar”, realizar experimentos para aprender qual é o erro, e descobrir o que é viável testando restrições presumidas. Organizações impetuosas podem quebrar regras pressupostas, tentar mudar as regras, ou tentar manipular fatores críticos no ambiente (Kotter, 1979; Pfeffer, 1976). Um levantamento em corporações de destaque descobriu que muitas delas

havia montado departamentos e mecanismos para pesquisar e/ou criar ambientes (Thomas, 1980). Essas organizações talvez possam ser chamadas testadoras (Weick e Daft, 1983), e elas vão desenvolver interpretações bastante diferentes das organizações que se comportam de maneira passiva.

As organizações passivas aceitam qualquer informação que o ambiente fornece. Essas organizações não se engajam no método da tentativa e erro. Elas não buscam ativamente uma resposta no ambiente. Não têm departamentos destinados a descobrir ou manipular o ambiente. Talvez possam montar receptores para perceber qualquer dado que venha a fluir pela organização. Ao aceitarem o ambiente como dado, elas evitam os testes (Weick, 1979). Interpretam o ambiente dentro de limites aceitos.

As evidências da pesquisa sugerem que muitas organizações são informais e não sistemáticas em sua interpretação do ambiente (Fahey e King, 1977). Essas organizações tendem a aceitar o ambiente como um dado e respondem criticamente apenas quando ocorre uma crise. Outras pesquisam ativamente o ambiente (Aguilar, 1967; Wilensky, 1967). Assim, as organizações diferem muito em sua abordagem, ativa ou passiva, quanto à interpretação.

Uma explicação da intrusão diferencial no ambiente é o conflito entre organização e ambiente. Wilensky (1967) argumentou que, quando o ambiente é percebido como hostil ou ameaçador, ou quando a organização depende fortemente do ambiente, mais recursos são alocados à função de levantamento de informações. As organizações tentam desenvolver linhas múltiplas de investigação do ambiente. No mundo corporativo, a competição intensa ou a escassez de recursos conduzem à alocação de mais recursos nas funções relacionadas à interpretação. As organizações situadas em ambientes benevolentes têm menos incentivos para serem intrusivas. Raramente as organizações em ambientes benevolentes usam seus recursos ociosos para a experimentação do tipo “tentativa e erro” ou formal. O ambiente hostil gera aumentos de pesquisa devidos a novos problemas e a uma necessidade percebida de desenvolver novas oportunidades e nichos. É necessária uma informação mais completa.

Outra explicação de diferentes níveis de intrusão é dada pela idade e pelo tamanho da organização (Kimberly e Miles, 1980). Tipicamente as organizações novas e jovens começam sua existência como testadoras. Experimentam coisas novas e buscam ativamente informação acerca de seu ambiente limitado.

Gradualmente, no decorrer do tempo, o sistema organizacional de interpretação começa a aceitar o ambiente, em vez de pesquisar ou testar suas fronteiras. As novas organizações são descrentes, não foram doutrinadas, e têm menos história em que confiar. Têm mais probabilidades de mergulhar e desenvolver nichos que passaram despercebidos a outras organizações estabelecidas. Mas, à medida que a organização cresce e o tempo passa, o ambiente pode ser percebido como menos ameaçador, e então a pesquisa diminui.

O modelo

Com base na idéia de que as organizações podem variar em suas crenças acerca do ambiente e em suas intrusões no ambiente, elas podem ser categorizadas conforme modos ou modalidades de interpretação. As duas dimensões subjacentes são usadas como base para um modelo de sistema de interpretação, apresentado na Figura 2, que descreve quatro modos de comportamento interpretativo.

O modo orientado à criação do ambiente reflete tanto uma estratégia intrusiva como a presunção de que o ambiente é não analisável. Essas organizações constroem seu próprio ambiente. Levantam a informação experimentando novos comportamentos e observando o que acontece. Experimentam, testam e simulam, ignoram precedentes, regras e expectativas tradicionais. São muito ativas, talvez por acreditarem que devam ser assim para alcançar sucesso. Esse tipo de organização tende a desenvolver e comercializar um produto, como câmaras Polaroid, baseado no que pensa poder vender. A organização dessa modalidade tende a construir mercados, em vez de esperar que um pronunciamento da demanda enuncie o que deve ser produzido. Essas organizações, mais que outras, tendem a exibir o comportamento de representação descrito por Weick (1979).

O modo descobridor também representa uma organização intrusiva, mas a ênfase é na detecção da resposta correta, num ambiente analisável, em vez de na modelagem da resposta. Balões de ensaio cuidadosamente delineados são lançados no ambiente a fim de transmitir informações de volta à organização. Essa organização usa pesquisa de mercado, análise de tendência e previsão para antecipar problemas e oportunidades. Os dados formais determinam as interpretações organizacionais a respeito das características e das expectativas do ambiente. As organizações orientadas para a descoberta são semelhantes às organizações que confiam nos procedimentos formais de busca de informação (Aguilar, 1967), nas quais se usa amplamente

uma equipe de analistas para coletar e analisar os dados (Wilensky, 1967).

As organizações caracterizadas pela visão condicionada (Aguilar, 1967) presumem que o ambiente é analisável e não são intrusivas. Tendem a confiar nos procedimentos convencionais de coleta de dados, e suas interpretações são desenvolvidas dentro de fronteiras tradicionais. O ambiente é percebido como objetivo e benevolente, de forma que a organização não trilha caminhos incomuns para instruir-se sobre o ambiente. A visão é condicionada no sentido de que está limitada a documentos rotineiros, relatórios, publicações e sistemas de informação que cresceram no decorrer dos anos. A visão do ambiente é limitada a essas fontes tradicionais. Em algum momento da história, esses dados foram percebidos como importantes, e a organização ficou condicionada a eles. As organizações dessa categoria usam procedimentos similares para a varredura regular de setores limitados, descritos por Fahey e King (1977).

A visão não direcionada (Aguilar, 1967) reflete uma abordagem semelhante, mas essas organizações não confiam em dados sólidos, objetivos, porque presumem que o ambiente não seja analisável. Os gestores atuam sobre informação tênue, limitada, para criar seu ambiente percebido. Essas organizações não estão condicionadas a sistemas formais de gestão, e sim abertas a uma variedade de palpites sobre o ambiente provindos de muitas fontes. Os gestores nessas organizações são como os que Aguilar (1967) encontrou, que se

apoiavam em informações obtidas de contatos pessoais e de encontros causais. Fahey e King (1977) também descobriram que algumas coletas de informação organizacional eram irregulares e baseadas em oportunidades aleatórias.

Os exemplos de modos condicionados e não direcionados de visão foram ilustrados por empresas de vestuário na Inglaterra (Daft e Macintosh, 1978). Essas firmas desenvolveram sistemas diferentes de interpretação no decorrer do tempo, embora estivessem num ramo semelhante. A administração de cúpula, na organização de percepção condicionada, usava um sistema de coleta de dados para registrar coisas como condições econômicas, vendas passadas e previsões do tempo. Esses dados eram utilizados para prever vendas e programar a produção. Esses sistemas cresceram, no decorrer dos anos, e foram usados rotineiramente para interpretar os problemas que ocorriam. A outra empresa coletava informação por meio de contatos pessoais com uns poucos clientes, vendedores e informantes noutras empresas. Os gestores também visitavam algumas lojas para observar e discutir de maneira casual o que parecia que deveria ser vendido. Essa empresa usava a visão não direcionada. A interpretação estava baseada em vários palpites subjetivos que por acaso estavam disponíveis.

Outro exemplo de estilo de interpretação é ilustrado pelo relacionamento entre corporações e acionistas (Keim, 1981). Algumas corporações influenciam e modelam ativamente as atitudes dos acionistas. A or-

Figura 2 - Modelo das modalidades de interpretação organizacional.

PRESSUPOSTOS SOBRE O AMBIENTE	Não analisável	VISÃO INDIRETA Interpretações sujeitas a restrições. Falta de rotina, dados informais.	REPRESENTAÇÃO Experimentação, teste, coerção, invenção do ambiente. Aprender fazendo.
	Analisável	VISÃO CONDICIONADA Interpretações dentro das fronteiras tradicionais. Detecção passiva. Rotina, dados formais.	DESCOBRIMENTO Busca formal. Questionamento, <i>surveys</i> , coleta de dados. Detecção ativa.
		Passivo	INTRUSÃO ORGANIZACIONAL
			Ativo

ganização criadora (*enacting organization*) pode tentar manipular as percepções do acionista para si mesma, para os tópicos ambientais ou para candidatos políticos, enviando informação aos acionistas por meio de uma mídia variada. As corporações orientadas para a descoberta permanecem em contato com os acionistas para ter conhecimento do pensamento deles, e realizam levantamentos ou utilizam outros meios para descobrir atitudes. Algumas corporações tratam das relações com o acionista por meio das transações rotineiras de dados (votações de acionistas, envio de cheques de dividendos), o que é típico da visão condicionada. Finalmente, algumas corporações baseiam-se nos contatos pessoais com os acionistas (visão não direcionada). Os gestores usam qualquer oportunidade que apareça (encontros anuais, contatos telefônicos sobre reclamações e perguntas) para se informarem sobre as opiniões dos acionistas e se adaptarem a elas.

OUTRAS CARACTERÍSTICAS ORGANIZACIONAIS

O modelo pode ser completado ao se fazerem predições acerca de outras características organizacionais associadas aos modos de interpretação. As previsões referem-se a: (1) varredura e características dos dados; (2) processo de interpretação dentro da organização; e (3) estratégia e processos de decisão que caracterizam cada modo. As relações previstas com os modos de interpretação são apresentadas na Figura 3.

Características da varredura

As características da varredura se referem à natureza e à aquisição de dados sobre o ambiente, para a administração de cúpula. Os dados podem variar por fonte e por aquisição, dependendo do modo de interpretação da organização.

1. *Fontes de dados.* Os dados acerca do ambiente podem vir de fontes externas ou internas, e de fontes pessoais ou impessoais (Aguilar, 1967; Daft e Lengel, 1981; Keegan, 1974). As fontes são externas quando os gestores têm contato direto com a informação oriunda de fora da organização. As fontes internas referem-se aos dados coletados sobre o ambiente por outras pessoas dentro da organização e então fornecidos à gestão por meio de canais internos. As fontes pessoais envolvem contato direto com outros indivíduos. As fontes impessoais referem-se à documentação escrita, como jornais e revistas, ou relatórios do sistema informacional da organização.

Geralmente quanto menos analisável o ambiente externo percebido, maior a tendência de que os gestores usem a informação obtida pelo contato pessoal com outros gestores. As organizações caracterizadas como de visão não direcionada vão obter a maior parte de suas informações pelo relacionamento de seus gestores seniores com colegas no ambiente (Keegan, 1974). Os gestores nas organizações representadoras também usarão amplamente as observações pessoais, muito embora estas sejam obtidas pela experimentação e pela tentativa de impor idéias ao ambiente. Quando o ambiente for analisável, uma porcentagem maior de dados será transmitida por meio do sistema de informação gerencial. A organização descobridora também usará relatórios internos e formais, embora estes resultem de investigações especializadas e não de um sistema rotineiro e periódico de informação.

2. *Obtenção de dados.* Os mecanismos organizacionais para obter informação e a regularidade da obtenção são outras características diferenciadoras da varredura organizacional (Fahey e King, 1977). As organizações descobridoras alocarão muitos recursos para a obtenção de dados. Os departamentos especiais serão tipicamente usados para examinar e estudar o ambiente. Os relatórios regulares e os estudos especiais irão para a alta administração. As organizações de visão condicionada terão regularmente relatórios à disposição por meio do seu sistema formal de informação. Essas organizações empregarão poucos recursos para a varredura externa.

As organizações de visão não direcionada usarão moderadamente sistemas formais de informação gerencial. Os dados tenderão a ser irregulares e casuais. Os departamentos de varredura não são necessários; os relatórios formais serão *ad hoc* e irregulares. A organização representadora também vai usar dados de certa forma irregulares e refletir um *feedback* acerca de iniciativas ambientais selecionadas. De maneira geral, as informações sobre o ambiente são mais regulares quando o ambiente é analisável. Mais estudos e informações serão gerados quanto mais ativa for a organização na aquisição de informações.

O processo de interpretação

A interpretação diz respeito ao processo como os gestores transladam dados para o conhecimento e o entendimento acerca do ambiente. Esse processo variará de acordo com os meios para a redução de equivocidade e com as regras de montagem que governam o

comportamento de processar a informação entre os gestores.

1. *Redução de equivocidade.* A equivocidade é a extensão da obscuridade dos dados, que sugere múltiplas interpretações do ambiente (Daft e Macintosh, 1981; Weick, 1979). Em todas as organizações os gestores vão experimentar certa equivocidade nos seus dados. A redução da equivocidade será a maior possível nas organizações caracterizadas como de visão não direcionada. Os palpites externos de natureza pessoal são sujeitos a múltiplas interpretações. Os gestores discutirão esses palpites amplamente para chegar a uma interpretação comum. A equivocidade é reduzida por meio de observações e discussões compartilhadas até que se pactue uma gramática e um curso de ação em comum (Weick, 1979). A organização representadora também vai experimentar alta equivocidade, que será

reduzida mais na base de empreender uma ação para ver o que funciona do que de interpretar eventos no ambiente. A equivocidade da informação geralmente é mais baixa nas organizações de visão condicionada e nas descobridoras. Alguma redução de equivocidade ocorre antes de os dados chegarem aos gestores. Os especialistas vão criar rotinas para os dados em relatórios periódicos e efetuar análises sistemáticas e estudos especiais. Assim, os dados fornecem estímulo mais uniforme aos gestores, e é necessário menos discussão para chegar a uma interpretação comum.

2. *Regras de montagem.* As regras de montagem são os procedimentos ou os roteiros que as organizações usam para processar os dados em uma interpretação coletiva. O conteúdo dessas regras e o quanto são impostas dependem da organização. Geralmente, quanto maior a equivocidade nos dados, menor o número

Figura 3 – Relações entre os modos de interpretação e processos organizacionais.

PRESSUPOSTOS SOBRE O AMBIENTE	Não analisável	<p>VISÃO NÃO DIRECIONADA</p> <p>Características da varredura:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Fontes de dados: externas, pessoais. 2. Aquisição: não há departamento de varredura, contatos e relatórios irregulares, informação casual. <p>Processo de interpretação:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pouca redução de equivocidade. 2. Muitas regras, poucos ciclos. <p>Estratégia e tomada de decisão:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Estratégia: reativa. 2. Processo decisório: construção de coalizões. 	<p>REPRESENTAÇÃO</p> <p>Características da varredura:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Fontes de dados: externas, pessoais. 2. Aquisição: sem departamento, relatórios irregulares e <i>feedback</i> do ambiente, informação seletiva. <p>Processo de interpretação:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Alguma redução de equivocidade. 2. Regras e ciclos moderados. <p>Estratégia e tomada de decisão:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Estratégia: prospectiva. 2. Processo decisório: tentativa e erro incremental. 	
	Analisável	<p>VISÃO CONDICIONADA</p> <p>Características da varredura:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Fontes de dados: internas, impessoais. 2. Aquisição: não há departamento, embora haja armazenamento regular de registros e sistemas de informação, informação rotineira. <p>Processo de interpretação:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pouca redução de equivocidade. 2. Muitas regras, poucos ciclos. <p>Estratégia e tomada de decisão:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Estratégia: defensiva. 2. Processo decisório: programado, busca problemística. 	<p>DESCOBRIMENTO</p> <p>Características da varredura:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Fontes de dados: internas, impessoais. 2. Aquisição: departamentos separados, estudos e relatórios especiais, informação extensiva. <p>Processo de interpretação:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pouca redução de equivocidade. 2. Muitas regras, ciclos moderados. <p>Estratégia e tomada de decisão:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Estratégia: analisadora. 2. Processo de decisão: análise de sistemas, computação. 	
		Passivo	INTRUSÃO ORGANIZACIONAL	Ativo

de regras usadas para chegar a uma interpretação. Reciprocamente, quanto menor a equivocidade percebida dos dados que entram na organização, maior o número de regras usadas para montar a interpretação (Weick 1979).

São usadas menos regras para os insumos equívocos de informação porque existe incerteza quanto ao significado da informação. Apenas um pequeno número de regras mais ou menos gerais pode ser usado para montar o processo. Se o insumo fosse menos equívoco, haveria mais certeza quanto à natureza do item e à maneira de tratá-lo. Conseqüentemente, um número maior de regras pode ser designado para lidar com os dados e montar uma interpretação (Putnam e Sorenson, 1982).

O número de ciclos de informação na administração de cúpula segue uma lógica semelhante. Quanto maior a equivocidade, mais vezes os dados podem circular entre os membros antes de se chegar a uma interpretação comum. Quanto menor a equivocidade, menos ciclos são necessários. Os números de regras de montagem e de ciclos tendem a ser inversamente relacionados.

As organizações de visão não direcionada, que recebem informação equívoca, terão poucas regras, mas usarão muitos ciclos durante o curso da montagem e da interpretação. Em contraste, os gestores de uma organização de visão não direcionada recebem informação inequívoca, que será tratada de acordo com numerosas regras, mas são necessários poucos ciclos para se chegar a um entendimento comum. A organização descobridora também usará muitas regras, embora possa ser necessário um número moderado de ciclos decorrentes de alguma equivocidade nos relatórios e nos dados apresentados aos gestores. A equivocidade na interpretação dos sucessos das iniciativas na organização representadora estará associada ao número moderado de regras de montagem e de ciclos de informação.

A formulação de estratégias e a tomada de decisão

As variáveis descritas acima estão diretamente relacionadas aos comportamentos de varredura e interpretação pelos quais as organizações se instruem e interpretam o ambiente externo. Duas variáveis adicionais – a formulação de estratégias e a tomada de decisão – podem estar associadas aos modos de interpretação. Os relacionamentos hipotéticos entre os modos de interpretação também são apresentados na Figura 3.

1. *A formulação de estratégias.* Miles e Snow (1978) propuseram que as corporações podem estar organi-

zadas de acordo com quatro tipos de estratégias: prospectiva, analisadora, defensiva e reativa. A formulação de estratégias é de responsabilidade da administração de cúpula e, assim, pode estar relacionada a condições ambientais semelhantes aos modos de interpretação. A estratégia prospectiva reflete um alto nível de iniciativa com respeito ao ambiente. O ambiente é visto como cambiante e com oportunidades. A organização desenvolve novos produtos e empreende novas iniciativas. Isso é consistente com o modo representador da interpretação. A organização analisadora é mais cuidadosa. Está interessada em manter um núcleo estável de atividades, mas com inovações ocasionais na periferia, se o ambiente permitir. Essa estratégia é coerente com a orientação descobridora, na qual a organização estuda o ambiente e age apenas de maneira cuidadosa e restrita.

A estratégia defensiva é aquela em que a alta administração percebe o ambiente como analisável e estável, e a gestão está determinada a proteger o que tem. Essa organização está interessada em manter os mercados tradicionais, e é focada na eficiência interna e não nos relacionamentos externos. A estratégia defensiva tenderá a estar relacionada com o modo de interpretação condicionado. Finalmente, a estratégia reativa não é realmente uma estratégia. A organização age aceitando mais ou menos o que vier. Essa organização vai reagir a variações aleatórias semelhantes no ambiente. O comportamento de busca de informações se baseia em dados casuais de contatos pessoais e não em sistemas de informação especializados. A estratégia reativa estará associada com o modo de interpretação classificado como visão não direcionada.

2. *A tomada de decisão.* A literatura organizacional sugere que as organizações tomem decisões de várias maneiras. As decisões organizacionais podem ser influenciadas pela construção de coalizões e pela manipulação política e construção de coalizões (Cyert e March, 1963); pelos passos incrementais de decisão (Lindblom, 1959; Mintzberg, Raisinghani e Théoret, 1976); pela análise de sistemas e procedimentos racionais (Leavitt, 1975); e por respostas programadas a problemas de rotina (March e Simon, 1958; Simon, 1960). A tomada de decisão geralmente é parte dos processos de informação e de interpretação nas organizações. Dessa forma, os processos decisórios podem estar associados aos modos de interpretação.

Nas organizações de visão não direcionada, o ambiente não é analisável. Os fatores podem ser racionaliza-

dos a ponto de se usarem modelos de decisão. Os gestores reagem a palpites divergentes, pessoais, e são necessárias extensas discussões e a construção de coalizão para se atingir o consenso. Os gestores, antes de avançar para uma solução, vão gastar tempo procurando entender o que aconteceu e buscando consenso sobre problemas.

Diferentemente, nas organizações representadoras vai aparecer um estilo mais assertivo. A organização representadora não tem precedente a emular. Pode se implantar uma idéia boa, encontrada subjetivamente, para ver se funciona. As organizações representadoras utilizam o processo incremental de tentativa e erro descrito por Mintzberg *et al.* (1976). Quando as organizações decidem sobre um curso de ação, planejam uma solução sob medida e a experimentam. Se a solução não funcionar, tem que ser reciclada e experimentada de novo. As organizações representadoras avançam incrementalmente e obtêm informações sobre o ambiente ao experimentarem comportamentos e veem o que funciona.

As organizações orientadas para a descoberta também possuem uma abordagem ativa, mas presumem que o ambiente é analisável. Aqui a ênfase está no entendimento racional. A análise de sistemas será uma importante ferramenta de decisão. Os pesquisadores operacionais e as demais pessoas com funções de assessoria realizarão cálculos sobre os dados ambientais e ponderarão as alternativas antes de prosseguir. Esse processo de decisão organizacional se caracteriza pela lógica e pela análise. As soluções não serão experimentadas até que as alternativas sejam cuidadosamente avaliadas.

Finalmente, as organizações de visão direcionada podem ser consideradas as mais fáceis para os tomadores de decisão. A organização é passiva num ambiente analisável. A tomada de decisão pelos gestores é programada. Os programas são construídos dentro das organizações para descrever reações aos eventos externos baseadas na experiência prévia. As regras e os regulamentos cobrem a maioria das atividades e são aplicados a menos que irrompa uma crise genuína. As crises serão raras, mas se alguma ocorrer, os gestores reagirão com uma busca problemística (*problemistic search*) (March e Simon, 1958). A busca problemística significa que a organização efetua uma busca local de solução por meio de seu banco de memória imediato. Apenas depois de exaustivas respostas tradicionais, a organização avança para uma resposta nova.

IMPLICAÇÕES

O propósito deste artigo é apresentar um modelo de organização como sistema interpretativo (ou de interpretação) e conciliar algumas idéias relacionadas ao comportamento de interpretação. As duas variáveis subjacentes ao modelo são (1) as crenças dos gestores na analisabilidade do ambiente externo e (2) a intrusão organizacional. Essas variáveis são coerentes com as investigações empíricas do comportamento interpretativo (Aguilar, 1967; Wilensky, 1967), e são a base para quatro modos de interpretação: representação, descobrimento, visão não direcionada, e visão condicionada. O modelo explica comportamentos interpretativos desde a interpretação ambiental até a observação passiva. O modelo também faz previsões acerca de características de varredura do ambiente, processos de interpretação, estratégias da alta administração e comportamento decisório.

O modelo é proposto como um conjunto de hipóteses experimentais para teste futuro. Há na literatura evidências que sustentam a estrutura geral, resta testar previsões específicas. O modelo talvez deva ser mais bem entendido como organização inicial de idéias acerca de varredura e comportamento de interpretação, e tem implicações na pesquisa e na prática da gestão.

Pesquisa organizacional

As implicações do modelo de interpretação organizacional para a pesquisa organizacional têm duas faces. Primeiro, a perspectiva de interpretação do sistema está interessada em processos de alto nível na hierarquia de sistemas de Boulding (Daft, 1980; Pondy e Mitroff, 1978). A organização talvez seja vista como uma estrutura, um sistema de controle ou um sistema aberto pelos estudiosos da organização. A visão de interpretação de sistemas está interessada na recepção especializada da informação, na redução de equivocidade e na interpretação. Essa perspectiva representa um avanço com respeito às metáforas mecânicas e biológicas das organizações. As organizações são mais do que processos de transformação ou sistemas de controle. Para sobreviver, elas devem ter mecanismos de interpretação de eventos ambíguos e de fornecimento de significado e direção aos participantes. As organizações são sistemas de significados, e isso é o que as distingue de sistemas de nível mais baixo.

Talvez o processo de interpretação seja tão familiar que é entendido como certo e sem custos, o que pode explicar por que tão pouca pesquisa sobre esse tópico

tem sido relatada. Mas a interpretação pode ser uma das mais importantes funções que as organizações desempenham. Decerto, a segunda implicação da pesquisa na perspectiva de interpretação do sistema é que as atividades de varredura e de atribuição de significado estão no centro das coisas. Quase qualquer outra atividade organizacional é de certa forma contingente à interpretação. Por exemplo, uma das doutrinas muito sustentadas na teoria das organizações é que o ambiente externo influencia a estrutura e o planejamento organizacional (Duncan, 1972; Pfeffer e Salancik, 1978; Thug, 1979). Mas essa relação só pode ser manifestada se os participantes de dentro da organização perceberem e interpretarem o ambiente, reagindo a ele. Quase todos os resultados em termos de estrutura e planejamento organizacional, causados ou não pelo ambiente, pela tecnologia ou pelo tamanho, dependem da interpretação dos problemas ou oportunidades por tomadores-chave de decisão. Quando a interpretação ocorre, a organização pode formular a resposta. Muitas atividades nas organizações – estejam ou não sob o título de estrutura, tomada de decisão, formulação de estratégias, aprendizagem organizacional, estabelecimento de objetivos, ou inovação e mudança – podem estar conectados ao modo de interpretação do ambiente externo.

O paradoxo é que a pesquisa sobre as relações estrutura-ambiente dedica minguada atenção à interpretação. Um tópico que parece crucial para explicar por que a forma organizacional tem produzido pouca pesquisa sistemática. Um dos valores do modelo aqui proposto, então, é a introdução de um modo de interpretação e de um conjunto de relações como candidatos à pesquisa empírica no futuro.

Gestão

O modelo de sistema de interpretação tem duas implicações para os gestores. Primeiro, diz que a tarefa da gestão é interpretar, não fazer o trabalho operacional da organização. O modelo chama a atenção para a necessidade de dar sentido às coisas, nas organizações, de estar atento aos eventos externos e de traduzir dicas em significados para os participantes organizacionais. Os gestores, especialmente a alta administração, são responsáveis por esse processo e estão ativamente envolvidos nele. Os gestores podem fazer interpretações espontânea e intuitivamente, sem observar seu papel na definição do ambiente para os participantes. Uma implicação é que os gestores pensam nas organizações como sistemas de interpretação e que desem-

penham seriamente seus papéis como intérpretes.

A outra implicação do modelo é que ele fornece uma perspectiva comparativa para os gestores. O modelo chama a atenção para modos de interpretação que os gestores podem não ter percebido antes. Se os gestores passaram sua vida organizacional num sistema de interpretação orientado para o descobrimento, usando sistemas de monitoração relativamente sofisticados, talvez queiram considerar a modificação dessas atividades para uma abordagem mais subjetiva. O ambiente externo pode não ser tão analisável como presumem. Os gestores orientados para a descoberta poderiam considerar a intuição e a premonição em algumas situações, e decidir construir mercados de teste em vez de levantamentos de mercado. Por outro lado, os expectadores passivos, condicionados, talvez sejam encorajados a romper as regras e os padrões estabelecidos para ver o que acontece. O valor de qualquer modelo comparativo é fornecer novas alternativas. Os gestores podem compreender onde estão, em contraste com o lugar em que gostariam de estar. Os gestores talvez descubram que podem criar um cenário novo e valioso no ambiente ao adotar novos modos e pressupostos de interpretação.

CONCLUSÃO

Qualquer modelo é em si mesmo uma interpretação sempre arbitrária da atividade organizada. Qualquer modelo envolve alguma negociação e fraqueza inevitáveis. A maior fraqueza do modelo apresentado neste artigo é examinada no postulado de Thorngate (1976) sobre a complexidade comensurável. Esse postulado afirma que uma teoria do comportamento social não pode ser simultaneamente geral, acurada e simples. Duas das três características são possíveis, mas à custa da perda da terceira. Tentou-se dar ao modelo deste artigo generalidade e simplicidade, e a perda diz respeito à precisão em detalhes específicos. A perda em precisão, porém, talvez não seja tão ruim. Um sistema interpretativo é uma atividade social humana impressionantemente complexa que pode não ser tratável por técnicas de mensuração precisas (Daft e Wiginton, 1979). Projetar um modelo que seja preciso e acurado pode significar perder o fenômeno de interesse.

A interpretação é o fenômeno pelo qual a informação recebe significado e as ações são escolhidas. Até nos ambientes mais objetivos, o processo de interpretação pode não ser fácil. As pessoas nas organizações

têm talento para normalizar eventos afastados dos padrões, reconciliando *outliers* com a tendência central, produzindo manifestações plausíveis, aproveitando fragmentos de informação para transformar a equivocidade em alternativas viáveis, e para tratar como suficiente qualquer informação que lhes caia nas mãos (Weick e Daft, 1983). O resultado dessas tendências humanas é que a organização pode construir interpretações aproveitáveis usando fragmentos, o que consolida e informa outros *bits* e fragmentos de dados.

O processo e os resultados aqui discutidos são bem menos “arrumados” do que muitos outros que vieram a esta arena com modelos e pressupostos atualizados acerca de organizações. As idéias propostas neste artigo sugerem um novo ponto de vista – talvez um novo ponto de partida –, em função do qual se possa interpretar a riqueza e a complexidade da atividade organizacional.

NOTA

Este artigo é uma extensão do artigo de Weick e Daft (1983). A preparação deste manuscrito foi financiada pelo Office of Naval Research, subvenção N0001443-C-0025.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AGUILAR, F. *Scanning the Business Environment*. New York: Macmillan, 1967.
- ALDRICH, H.; HERKER, D. Boundary spanning roles and organization structure. *Academy of Management Review*, v. 2, n. 2, p. 217-230, 1977.
- ARGYRIS, C.; SCHON, D. A. *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1978.
- BOULDING, K. E. General systems theory: the skeleton of a science. *Management Science*, v. 2, p. 197-207, 1956.
- BRAYBROOKE, D. The mystery of executive success re-examined. *Administrative Science Quarterly*, v. 8, n. 4, p. 533-560, 1964.
- CHILD, J. Organization, management and adaptiveness. *Working paper*, University of Aston, 1974.
- CYERT, R. M.; MARCH, J. G. *A Behavioral Theory of the Firm*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1963.
- DAFT, R. L. The evolution of organization analysis in ASQ: 1959-1979. *Administrative Science Quarterly*, v. 25, n. 4, p. 623-636, 1980.
- DAFT, R. L.; LENGEL, R. H. Information richness: a new approach to manager behavior and organization design. In: STAW, B.; CUMMINGS, L. L. (Eds.). *Research in Organizational Behavior*. v. 6. Greenwich, CT: JAI Press, 1981.
- DAFT, R. L.; MACINTOSH, N. B. A new approach to design and use of management information. *California Management Review*, v. 21, n. 1, p. 82-92, 1978.
- DAFT, R. L.; MACINTOSH, N. B. A tentative exploration into the amount and equivocality of information processing in organizational work units. *Administrative Science Quarterly*, v. 26, n. 2, p. 207-224, 1981.
- DAFT, R. L.; WIGINTON, J. C. Language and organization. *Academy of Management Review*, v. 4, n. 2, p. 179-192, 1979.
- DUNCAN, R. B. Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty. *Administrative Science Quarterly*, v. 17, n. 3, p. 313-327, 1972.
- DUNCAN, R. B.; WEISS, A. Organizational learning: implications for organizational design. In: STAW, B. (Ed.). *Research in Organizational Behavior*. v. 1. Greenwich, CT: JAI Press, 1979. p. 75-123.
- FAHEY, L.; KING, W. R. Environmental scanning for corporate planning. *Business Horizons*, v. 20, n. 4, p. 61-71, 1977.
- HEDBERG, B. How organizations learn and unlearn. In: NYSTROM, P.; STARBUCK, W. (Eds.). *Handbook of Organizational Design*. New York: Oxford University Press, 1981. p. 1-27.
- KEEGAN, W. J. Multinational scanning: a study of the information sources utilized by headquarters executives in multinational companies. *Administrative Science Quarterly*, v. 19, n. 3, p. 411-421, 1974.
- KEIM, G. D. Foundations of a political strategy for business. *California Management Review*, v. 23, n. 3, p. 41-48, 1981.
- KIMBERLY, J. R.; MILES, R. H. *The Organizational Life Cycle*. San Francisco: Jossey-Bass, 1980.
- KOTTER, J. P. Managing external dependence. *Academy of Management Review*, v. 4, n. 1, p. 87-92, 1979.
- LEAVITT, H. J. Beyond the analytic manager: I. *California Management Review*, v. 17, n. 3, p. 5-12, 1975.
- LEIFER, R. T.; DELBECQ, A. Organizational/environmental interchange: a model of boundaries spanning activity. *Academy of Management Review*, v. 3, n. 1, p. 40-50, 1978.
- LINDBLOM, C. The science of “muddling through”. *Public Administration Review*, v. 19, n. 2, p. 79-88, 1939.
- MARCH, J. G.; SIMON, H. A. *Organizations*. New York: Wiley, 1958.
- MILES, R. E.; SNOW, C. C. *Organizational Strategy, Structure and Process*. New York: McGraw-Hill, 1978.
- MINTZBERG, H.; RAISINGHANI, D.; THEORET, A. The structure of “unstructured” decision processes. *Administrative Science Quarterly*, v. 21, n. 2, p. 246-275, 1976.

NEWSWEEK, n. 62, 12 mar., 1979.

PERROW, C. A framework for the comparative analysis of organizations. *American Sociological Review*, v. 32, p. 194-208, 1967.

PFEFFER, J. Beyond management and the worker: the institutional function of management. *Academy of Management Review*, v. 1, n. 2, p. 36-46, 1976.

PFEFFER, J.; SALANCIK, G. R. *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York: Harper & Row, 1978.

PONDY, L. R.; MITROFF, I. I., Beyond open systems models of organizations. In: STAW, B. M. (Ed.). *Research in Organizational Behavior*. Greenwich, CT: JAI Press, 1979. p. 3-39.

PUTNAM, L. L.; SORENSON, R. L. Equivocal messages in organizations. *Human Communication Research*, v. 8, n. 2, p. 114-132, 1982.

SIMON, H. A. *The new science of management decision*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1960.

STARBUCK, W. H. Organizations and their environments. In: DUNNETTE, M. D. (Ed.). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. New York: Rand McNally, 1976. p. 1069-1123.

STAW, B. M. Rationality and justification in organizational life. In: STAW, B. M.; CUMMINGS, L. L. (Eds.). *Research in Organizational Behavior*. v. 2. Greenwich, CT: JAI Press, 1980. p. 45-80.

THOMAS, T. S. Environmental scanning – the state of the art. *Long Range Planning*, v. 13, n. 1, p. 20-28, 1980.

THORNGATE, W. “In general” vs. “it depends”: some comments on the Gergen-Schlenker debate. *Personality and Social Psychology Bulletin*, v. 2, p. 404-410, 1976.

TUNG, R. L. Dimensions of organizational environment: an exploratory study of their impact on organization structure. *Academy of Management Journal*, v. 22, n. 4, p. 672-693, 1979.

WEICK, K. *The Social Psychology of Organizing*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1979.

WEICK, K. E.; DAFT, R. L. The effectiveness of interpretation systems. In: CAMERON, K. S.; WHETTEN, D. A. (Eds.). *Organizational Effectiveness: A Comparison of Multiple Models*. New York: Academic Press, 1983. p. 71-93.

WILENSKY, H. L. *Organizational Intelligence*. New York: Basic Books, 1967.

Artigo originalmente publicado sob o título “Toward a model of organizations as interpretation systems”, na *Academy of Management Review*, v. 9, n. 2, p. 284-295, 1984.

Copyright © 1984 Academy of Management. Todos os direitos são reservados. Nenhuma parte deste artigo pode ser reproduzida por qualquer meio ou forma sem a permissão por escrito da Academy of Management. Para obter autorização, entre em contato com Copyright Clearance Center: www.copyright.com.

Artigo convidado. Aprovado em 03.02.2005.

Richard L. Daft

Professor de Administração da Owen Graduate School of Management – Vanderbilt University. Interesses de pesquisa nas áreas de modelos mentais da liderança, mudança organizacional e projeto de sistema de desempenho para grandes organizações.

E-mail: dick.daft@owen.vanderbilt.edu

Endereço: Owen Graduate School of Management, Vanderbilt University, Nashville – TN – USA, 37205.

Karl E. Weick

Professor de Comportamento Organizacional e Psicologia da Stephen M. Ross School of Business – University of Michigan.

Interesses de pesquisa nas áreas de comportamento organizacional, psicologia, *sensemaking* coletivo sob pressão, erros médicos, desempenho de alta confiabilidade, improvisação e mudança.

E-mail: karlw@umich.edu

Endereço: Stephen M. Ross School of Business, University of Michigan, 701 Tappan St., Ann Arbor – MI – USA, 48109-1234.