

ARQUIVO 1

Modos de Governância e Custos de Transação: uma abordagem em organizações da área de saúde

Márcio Augusto Gonçalves¹ e Luiz Antônio Antunes Teixeira²

Resumo

O trabalho analisa os conceitos de custo de transação e sua importância nos modos de governância. Descreve a importância dos custos no processo decisório e organizacional. Apresenta os vários modos de governância, suas origens, abordagens de relacionamento competitivo e cooperativo, modos de controle e requisitos normativos e informacionais. Por fim, busca-se aplicar esses conceitos em organizações da área de saúde.

Palavras-Chaves: custos de transação, modos de governância, abordagens de relacionamento competitivo e cooperativo, modos de controle e requisitos normativos e informacionais.

Abstract

The paper analyzes the transaction cost concepts and its importance in the governance modes. It describes the importance of the costs in the decisory and organizational process and presents the various governancy modes, its origins, competitive and cooperative relationship approaches, control modes and normative and informational requirements. It applies these concepts on Health care organizations and Hospitals.

Keywords: transaction costs, governance modes, competitive and cooperative relationship approaches, control modes and normative and informational requirements.

¹ Professor da FACE-UFMG, doutorando - Aston University - goncalma@aston.ac.uk
² Professor da UNA - Doutor pelo IESE - Univ. de Navarra - Barcelona - luiz.teixeira@una.br

1. Introdução

Por quê custo? Acima de tudo o custo é um elemento importante dentro de todos os tipos de organização: públicas ou privadas. Quando se começa a falar sobre custos, as pessoas começam a pensar em corte de consumo de recursos: fechar torneiras e desligar as luzes. Pretende-se neste artigo mostrar o quanto o custo é essencial e diverso.

Como um ponto de partida, se pegarmos um grupo de "atores" (indivíduos) aleatoriamente dispostos num ambiente e os colocarmos para negociar, provavelmente veremos a origem de uma organização. Poderemos ver "atores" ou partes fazendo contratos diretamente (normalmente sem mediação) entre si próprios baseados apenas no preço do produto oferecido e em suas próprias características. Idealmente compradores e vendedores estão disponíveis a qualquer momento. As características do produto desejado (*ex ante*) são bem conhecidas, pois elas foram bem definidas e completamente entendidas. Da mesma forma as características do produto obtido (*ex post*) são facilmente checadas e confirmadas (ou não) de acordo com as características desejadas no início da negociação. Preço e confiança são suficientes para manter a continuidade das operações. A competição é determinada pela habilidade de negociação. A "mão invisível" do mercado está operando (COASE, 1937; WILLIAMSON, 1975, 1978, 1985; OUCHI, 1980).

Por muitas razões e situações, o contrato entre vendedores e compradores torna-se mais complexo. Esta complexidade demanda ações que devem ser planejadas, monitoradas e controladas pela "mão visível" da administração. As ações dos "trans-atores" tornam-se mais difíceis quando há alta complexidade na determinação das características do produto desejado. A substituição de atores é difícil, bem como comparar as características desejadas do produto com as que foram entregues. Nessas situações os recursos serão consumidos no planejamento, na contratação, na monitoração e no controle de transações entre as partes, o que são fontes de custos chamadas de custos de transação. Nesse ambiente um ator (ou atores) pode estar convencido de que será melhor "fazer" do que "comprar" o produto (verticalização). Ele pode decidir transferir o serviço contratado para outro ator ao invés dele próprio fazê-lo. Diante de certas situações ele poderia juntar-se a outros para aumentar, por exemplo, o poder de barganha diante de um poderoso fornecedor. Esta situação dá origem ao processo decisório de comprar ou fazer ou a estruturas de governança de mercado ou hierarquias. Em outras palavras a "mão invisível" do mercado dá lugar à "mão visível" da administração.

A situação "fazer" determinará a necessidade de verticalização, em que os atores se juntam para satisfazer condições ou para produzir produtos intermediários, dando o apoio necessário ao produto final. Este novo arranjo pode ser chamado de hierarquia ou burocracia. Dessa forma os custos, ou melhor, os custos de transação determinam o arranjo ou rearranjo necessário dos atores (THOMPSON ET AL., 1991; OUCHI, 1980).

2. Modos de Governância

Então por quê uma organização? Talvez porque a carga seja muito grande ou a produção muito complexa para apenas um indivíduo. Pode-se explicar isso usando o imperativo tecnológico de BARNARD (1968) ou a idéia de MARCH e SIMON (1958) de que "uma organização existirá enquanto puder oferecer a seus membros incentivos que excedam a contribuição pedida a eles por ela" (OUCHI, 1980, p. 246). O argumento de BLAU e SCOTT (1962) também pode ser usado embora pareça ingênuo, i.e., "...uma agregação intencional de indivíduos que exercem esforços concentrados rumo um objetivo comum e explicitamente reconhecido" (p. 246).

A resposta para a questão colocada acima será abordada da forma introduzida pelo trabalho clássico de COASE (1937) e explorada posteriormente em detalhes por WILLIAMSON (1975, 1978, 1991). Eles argumentam que uma organização existe porque pode mediar transações econômicas entre seus indivíduos a custos menores que um mecanismo de mercado, ou que a organização suplantará os mercados, para muitos produtos e para a maioria dos serviços, para minimizar custos de transação. Em outras palavras "é mais eficiente funcionar como uma grande organização do que como várias organizações menores" (LAPSLEY, 1993, p. 384). "A organização ou hierarquia surge quando os limites de uma firma expandem-se para internalizar transações e fluxos de recursos que eram previamente conduzidos na arena do mercado" (POWELL, 1990, p. 310).

Voltando ao termo mercado, ele não é tão simples como pode parecer. De acordo com diferentes teorias, ele pode ocorrer, onde há uma interpretação completamente oposta do mesmo fenômeno. Para ilustrar este ponto de vista, alguém pode pegar tanto a concepção neo-clássica quanto a posição neo-austríaca e comparar suas atitudes a respeito de uma situação de monopólio (THOMPSON, 1991; OSBORNE, 1997).

Os mercados deveriam ser mais eficientes porque, para operar, eles podem medir as transações sem pagar os custos de busca, contratação, administração, etc.

Pode-se esperar que num mercado perfeito “transações sejam feitas sem custos” (JOHANSON e MATTSSON, 1987, p. 37) e que “a abordagem dos custos de transação explicitamente considere a eficiência como o elemento fundamental na determinação da natureza das organizações.” (OUCHI, 1980, p. 247). Os atores contratantes são livres e totalmente informados sobre suas oportunidades, o processo decisório é racional e sempre há alternativas, bem como fornecedores e compradores confiáveis. Quando tais condições não prevalecem os custos de transação emergirão devido à exigência de esforços – e consumo de recursos – para organizar, executar e controlar transações entre diferentes atores. A abordagem dos custos de transação é fortemente responsável pela forma institucional, i.e., a estrutura de governância dessa transação (JOHANSON and MATTSSON, 1987; OUCHI, 1980; WILLIAMSON, 1975, 1978, 1991; THOMPSON, 1991).

O arranjo que define o modo de governância foi construído a partir da conjugação de um certo grupo de características descritas por WILLIAMSON. Ele argumenta que há duas características comportamentais postuladas que podem interferir com o contrato e a partir das quais o sistema de governância pode mudar: 1 – decisões e ações são definidas pela racionalidade limitada; e 2 – oportunismo.

É possível, sob condições de certeza, satisfazer as necessidades necessárias de informação e assim construir um contrato entre as partes que envolva todas as contingências possíveis. Da mesma forma, é possível controlar, *post facto*, o cumprimento de todas as condições impostas pelo contrato. Contudo, sob condições de incerteza, a complexidade e os custos de se contratar aumentarão. As implicações das suposições descritas acima na contratação entre atores aumenta consideravelmente quando há: A – significativo número de transações; B – alto nível de incerteza, e C – alta “especificidade de produto”.

Com a presença de altos níveis de “especificidade de produto” a situação tende a agravar-se (principalmente em termos de custos) porque haverá menos possibilidades disponíveis para um comprador ou vendedor substituir um ao outro. (LAPSLEY, 1993; JOHANSON and MATTSSON, 1987). Tal situação precipitou o desenvolvimento de organizações onde comportamentos baseados em regras inibem a ocorrência de imperfeições no processo de estabelecimento do contrato no mercado (LAPSLEY, 1980).

Apesar da importância dada aos custos de transação para a compreensão do fenômeno organizacional, eles têm sido criticados tanto por sociólogos como por economistas. Eles têm sido classificados como um conceito vago, “mal definido, e há pouca, se alguma, evidência empírica de que a economia, nos custos de transação

“*Reuna, Volume 7, nº 2(19), Abril - Junho/2002*”

ção, é uma boa explicação para a integração vertical, ou mesmo um motivo dominante para a mesma”. (PERROW, 1986 and KOGUT, 1985, citados por JOHANSON e MATTSSON, 1987).

A teoria do mercado e das hierarquias tem sido criticada devido à sua alegada preocupação com a eficiência econômica, deixando de lado questões de poder e controle dentro das organizações (PERROW, 1981). Outra crítica refere-se ao fato de que os mercados e as hierarquias não levam em conta as dimensões do comportamento intra-organizacional, e.g., autoridade e coordenação, que são importantes para a compreensão do processo dentro das organizações (LAPSLEY, 1993).

Outra limitação deve-se ao fato de WILLIAMSON ter feito suposições pouco realistas sobre as diferenças entre mercados e hierarquias. “O oportunismo também existe dentro das firmas; as organizações não são necessariamente capazes de economizar em racionalidade limitada; os mercados também podem ser caracterizados por relações assimétricas de poder (controladas pelo “punho” – controle rígido) e assim por diante” (JOHANSON e MATTSSON, 1987, p. 41).

As hierarquias e os mercados (processo de fazer ou comprar) estão em lados opostos de um contínuo que é considerado uma suposição básica da abordagem dos custos de transação e que dá a entender que eles são meios mutuamente exclusivos de alocação de recursos (BRADACH e ECCLES, 1989). Todavia há outras formas de transacionar negócios. Essas formas estão situadas entre os mercados e as hierarquias (RICHARDSON, 1972; ECCLES, 1981; MONTEVERDE e TECCE, 1982; MARITI e SMILEY, 1983; POWELL, 1987 citado por BRADACH e ECCLES; WILLIAMSON, 1985).

A resposta a essas críticas tenta estender e desenvolver a teoria. O conceito de corporação ou “clã” pretende ser uma resposta a essas fragilidades conceituais (OUCHI, 1977, 1979, 1980; OUCHI e PRICE, 1978; WILLIAMSON, 1981). Quando o conceito de clã não se aplica, surgem as redes ou outras formas (vide a Tabela 1). THOMPSON (1991) propôs quatro abordagens aos modos de governância baseadas na forma da unidade organizacional (independente ou hierárquica) e na abordagem dos relacionamentos (competitivos ou cooperativos). Em termos gerais, uma estrutura de redes é proposta como sendo uma forma mais precisa de caracterizar tipos especiais de alianças, contrapondo-se à idéia de *joint ventures* entre firmas hierárquicas (POWELL, 1990).

Tabela 1

Abordagem dos relacionamentos

Unid. organizacional	Forma	Competitivo		Cooperativo	
		Independente	Hierárquico		Mercado clássico
				Burocracia	Clã

Fonte: THOMPSON, 1991, p. 244.

“O sistema de controle do ‘clã’ confia em controles sociais ao invés de sanções legais ou econômicas da organização burocrática” (LAPSLEY, 1993, p. 385) ou em relacionamentos recíprocos (OSBORNE, 1997). O “clã” ou a cultura corporativa tem sido utilizada para explicar modos de governança dentro das organizações (PAGÉS, 1980). Isso significa que o mecanismo do “clã” anula as fragilidades surgidas a partir da “contratação suave” entre as partes, bem como o oportunismo. Este modo de governança tem as respostas para iluminar pontos obscuros presentes em contratos incompletos e “elaborados aparatos de governança” (WILLIAMSON and OUCHI, 1981). Em termos de serviços de saúde, este modo de governança é realçado por autores como OUCHI (1977), LAPSLEY (1993), ASHMOS (1998) e OSBORNE (1997).

LAPSLEY, citando CHANDLER (1977) e STIGLITZ (1991), defende a troca do mercado pela hierarquia. Esta troca está levando a um maior interesse em se mudar os limites entre as organizações e o mercado bem como as teorias de comportamento dentro das organizações, entre outros.

De acordo com OUCHI (1980) os três modos de governança aqui descritos têm em comum normas de reciprocidade que estão subjacentes a toda ação de troca (vide a Tabela 2). GOULDNER (1961), citado por OUCHI (1980), argumenta que esse é um dos dois acordos sociais universalmente aceitos entre as sociedades da maioria das culturas ao longo dos tempos. Sob as condições de mercado, a reciprocidade é o requisito normativo único e os preços são os requisitos informacionais da tomada de decisão. ELLWOOD (1996, p. 283) assinalou que “em mercados perfeitamente competitivos, o gerente não tem poder sobre o preço, sendo compelido a aceitar o preço prevalecente, pois este é determinado pela interação entre todos os compradores e vendedores”. Nesse caso os preços são uma forma altamente sofisticada de informação para a tomada de decisão.

A autoridade legitimada fornece a tarefa aos subordinados através dos “superiores organizacionais” após o trabalho específico ter sido feito (regulado por contratos internos e pagamentos). A autoridade legitimada também permite a auditoria do desempenho dos subordinados “de forma mais próxima do que é possível dentro de um relacionamento de mercado.”

Tabela 2

Modo de controle	Requisitos normativos	Requisitos informacionais
Mercado	Reciprocidade	Preços
Burocracia	Reciprocidade	Regras
	Autoridade legitimada	
‘Clã’	Reciprocidade	Tradições
	Autoridade legitimada	
	Valores e crenças comuns	

Fonte: OUCHI, 1980, p. 138.

O termo hierarquia imediatamente evoca a idéia de burocracia. Numa burocracia, a autoridade legitimada comumente assume a forma “racional/legal”, enquanto num “clã” ela pode assumir a forma “tradicional”. A burocracia precisa de regras para governar. As regras são dirigidas a problemas específicos (os quais são freqüentemente rotineiros). Quando um problema ocorre e não há nenhuma regra particular para resolvê-lo, ele é enviado para cima na hierarquia até o ponto onde alguém (definidor das políticas) inventará uma regra para resolvê-lo. O “clã” precisa de tradições ou regras implícitas que governam o comportamento. Elas não estão escritas, mas estão presentes, e leva-se tempo para serem aprendidas pelos novos funcionários dentro das organizações. Como assinalado por OUCHI (1980) “o conjunto de tradições na organização formal pode produzir uma filosofia ou um ponto de vista unificados, embora implícitos, funcionalmente equivalentes a uma teoria sobre essa organização.” (p. 141). Dessa forma, a reciprocidade é universal e a autoridade legitimada está presente dentro das organizações em geral, embora valores e crenças comuns não sejam uma constante nas organizações. Contudo, pode ser observado que um certo grau de socialização, regulado pelos mecanismos burocráticos ou de mercado, atinge um grande número de organizações.

É importante compreender e realçar como aplicar e identificar tais modos de coordenação. OSBORNE (1997) resumiu e apresentou um grupo de característi-

cas válidas sob as quais é possível identificar o modo principal que governa entidades dentro do sistema de saúde (vide a Tabela 3). Ele defende a presença de mais de um modo de governância, porém com um deles sendo mais eminente.

Os pontos-chave para a análise de mercados e hierarquias no contexto das organizações de saúde – hospitais em particular – são: 1 – a ambigüidade na mensuração do desempenho individual; e 2 – a coerência de objetivos, tanto dos indivíduos quanto da firma. OUCHI, LAPSLEY e ELLWOOD consideram o primeiro mais desafiador que este último. Baseando-se na situação proposta, cada organização deve trabalhar para a redução da ambigüidade na mensuração do desempenho individual para ter acesso a um nível aceitável de oportunismo. O mesmo pensamento pode ser aplicado à coerência de objetivos entre os indivíduos e a firma. OUCHI sugere que as relações de mercado são aceitáveis e eficientes quando há um baixo nível de ambigüidade na avaliação de desempenho, e relações burocráticas serão eficientes quando tanto o desempenho quanto os objetivos forem ambíguos e incoerentes. A forma do clã prevalece quando há tolerância a altos níveis de ambigüidade na avaliação de desempenho e baixos níveis de incoerência de objetivos.

Para reduzir os custos de transação (para tornar-se mais competitivas ou para sobreviver) as organizações têm tendido a reproduzir ou mesmo criar “artificialmente” a situação de mercado – interna ou externamente. Internamente algumas organizações têm alterado sua forma, passando da estrutura em forma de U para a estrutura em forma de M (THOMPSON, 1991).

Tabela 3

Modo de governância	Características determinantes
Mercado	<ol style="list-style-type: none"> 1. O preço é o único mecanismo relevante presente. Os gerentes não podem exercer influência sobre ele, pois é o resultado natural da operação das forças de demanda e oferta. 2. A condição de mercado determina que todas as organizações ou grupos podem participar. A situação de contratação é livre para todos. 3. Os mercados não são sempre perfeitos, pode ser necessário lidar com falhas tais como monopólio, monopólio ou extensão. 4. Os compradores e fornecedores de serviços teriam que lidar com os custos de transação impostos pelo mercado, tais como os custos de oferta e do processo de monitoração de desempenho.

Hierarquia

1. A hierarquia promove a responsabilidade do serviço contratado devido ao fato das linhas de autoridade serem claramente especificadas, e, conseqüentemente, conhecidas.
2. Há um alto grau de definição de tarefas e suas especificidades em termos do produto desejado e do obtido, desde que eles tenham sido definidos por especialistas.
3. A hierarquia ameaça a si mesma com seus próprios excessos e falta de flexibilidade.
4. As hierarquias têm custos que podem ser comparados aos custos de transação do mercado: o tempo gasto para a tomada de decisão e a lentidão em responder a mudanças.

Clã

1. Os clãs são determinados por relacionamentos recíprocos e contínuos.
2. Os clãs têm como característica-chave a interdependência de seus membros em contraste com os mercados – interações de organizações independentes – e hierarquias – com alguns dependentes.
3. Os clãs não têm que ser verticalmente integrados como uma hierarquia. Eles “seriam, ao contrário, fracamente unidos, o que os permitiria reter sua autonomia enquanto compartilham a tomada de decisão e os riscos.” (OSBORNE, 1997, p. 324).
4. Os clãs não significam uma sociedade igualitária. Haveria diferenças determinadas pela escassez de recursos.
5. A associação ao clã determina a aceitação de valores normativos e declarações sobre a conduta dos membros do clã. Eles podem ser expressos implícita ou explicitamente.

Fonte: Adaptado de OSBORNE, 1997.

3. Análise em Organizações de Saúde e Hospitais

Vários autores argumentam que cada organização está inserida num ambiente externo que determina o padrão de comportamento da organização. Ele é moldado por imposições ou excitações emitidas sob ameaça ou oportunidade. A organização por sua vez deve ler a “comunicação ambiental”, compreendê-la e ser capaz de tomar as ações necessárias para dar a “resposta” correta. A resposta da organização deve ser dada na forma e no formato certos para explorar as oportunidades e evitar as ameaças. Esse tipo de comportamento permitirá, no mínimo, que a organização sobreviva. (PORTER, 1990; ANSOFF and McDONNELL, 1993).

Hospitais são vistos como sistemas complexos (STACEY, 1996). Como assinalado por ASHMOS (1998), "hospitais são organizações de alto conhecimento que operam em ambientes de alta velocidade, e como tais são dependentes de trabalhadores profissionais para a execução da tecnologia-núcleo" (p. 12). A resposta organizacional está ligada ao modo de governança organizacional.

O governo, os fornecedores e os usuários compõem essencialmente o ambiente externo dos hospitais públicos. O governo federal é responsável pelo provimento de recursos para os produtos e serviços do hospital. No caso do Brasil, o governo significa o Ministério da Saúde (Federal) e as Secretarias Estaduais e Municipais de Saúde (oficiais). Todos eles são responsáveis pelo provimento dos hospitais. Os fornecedores compreendem todas as organizações que estão envolvidas com os produtos e serviços do hospital. Os usuários podem ser vistos como a sociedade como um todo (GONÇALVES, 1998).

O nível estratégico dos hospitais tem sentido que as políticas nacionais de saúde têm sido de reducionismo, além de estarem tornando-se mais restritivas. De fato, tem-se a impressão de que os hospitais estão sempre vivendo num tipo de situação de crise porque eles não têm recursos financeiros suficientes para a manutenção essencial, muito menos para qualquer tipo de desenvolvimento. É notório que os hospitais públicos têm sido gerenciados numa situação de eterna falta de recursos financeiros.

A resposta dos hospitais públicos tem sido jogar um tipo de jogo político – ou mesmo serem passivos – numa luta constante por maior apoio financeiro externo e, simultaneamente, uma imposição de restrições internas. Pequenas batalhas são ganhas numa guerra que parece perdida, porque esse processo degenerativo tem piorado a cada ano que passa. Isso significa que há menor apoio financeiro externo e maiores restrições internas a cada novo ano. Enquanto isso as necessidades orçamentárias aumentam devido ao comportamento natural do ambiente externo: o aumento de preços de insumos e serviços, a crescente demanda e os custos crescentes das novas tecnologias (MELLETT ET AL., 1993). Como sugerido neste artigo, o modo de governança pode ser utilizado para explicar e resolver problemas de planejamento e controle envolvendo informações de custos.

3. Referências

ANSOFF, H. and McDONNELL, E. (1993). Implantando a Administração Estratégica. São Paulo: Editora ATLAS S.A..

ASHMOS, D.; HUONKER, J. and McDANIEL, R. (1998) Participation as a complicating mechanism: the effect of clinical professional and middle manager participation on hospital performance, Health Care Management Review, Gaithersburg, Fall, V. 23 (4), pp. 7-20.

BARNARD, C. (1968), The Functions of the Executive. Cambridge, MA: Harvard.

BLAU, P. and SCOTT, W. (1962), Formal Organization. San Francisco: Scott, Foreman.

BRADACH, J. and ECCLES, R. (1989), Price, authority and trust: from ideal types to plural forms, Annual Review of Sociology, pp. 97-118.

CHOO, C. (1995), Information management for the intelligent organisation. Medford, N.J., Information Today, Inc.

COASE, R. (1937), The Nature of the Firm, Economica, V. 4, pp. 386-405.

ECCLES, R. (1981), The quasi-firm in the construction industry, Journal of Economic Behaviour in Organizations, V. 2, pp. 335-357.

ELLWOOD, S. (1996) Full-cost pricing rules within the National Health Service internal market – accounting choices and the achievement of productive efficiency. Management Accounting Research, 7, 25, 25-51.

FREIDSON, E. (1985) The reorganization of the medical profession. Medical Care Review, V. 42, No 1, pp. 11-35.

GONÇALVES, M. ET AL. (1998) Gestão estratégica de informações baseada em custo – um estudo de aplicação no setor serviços. Revista Brasileira de Administração Contemporânea (RBAC)/ANPAD; Rio de Janeiro: ANPAD.

JOHANSON, J. and MATTSSON, L. (1987), Interorganizational relations in industrial systems: a network approach compared with the transactions-cost approach. International Studies of Management and Organization, V. 17 (1), pp. 34-48.

LAPSLEY, I. (1993), Markets, hierarchies and the regulation of the National Health Service, Accounting and Business Research; London, Vol. 23, No. 91A, pp. 384-394.

- MARCH, J. and SIMON, H. (1958), Organizations, New York: Wiley.
- MARITI, P. and SMILEY, R. (1983) Co-operative agreements and the organization of industry, Journal of Industrial Economy, V. 31, p. 437-451.
- MELLETT, H.; MARRIOT, N. and HARRIES, S. (1993), Financial management in the NHS. Chapman and Hall: UK 1993.
- MONTEVERDE, K and TEECE, D (1982), Appropriate rents and quasi-vertical integration. Journal of Law Economic, V. 25, pp. 321-328.
- OSBORNE, S. (1997), Managing the coordination of social service in the mixed economy of welfare: competition, cooperation or common cause?, British Journal of Management, Vol. 8, pp. 317-328.
- OUCHI, W. (1977) The relationship between organisational structure and organisational control, Administrative Science Quarterly, March, V. 22, pp. 95-113.
- OUCHI, W. (1979), A conceptual framework for design of organizational control mechanisms, Management Science, V. 25, No. 9, September, pp. 833-848.
- OUCHI, W. and PRICE, R. (1978), Hierarchies, clans and theory Z: a new perspective of organisation development, Organizational Dynamics, Autumn, pp. 25-44.
- OUCHI, W. G. (1980), Markets, bureaucracies and clans, Administrative Science Quarterly, Vol. 25, March, pp. 129-141.
- PERROW, C. (1981), Markets, hierarchies and hegemony, pp. 371-406 in A. Van de Ven and W. F. Joyce (eds), Perspectives on Organizational Design and Behaviour, Wiley.
- PERROW, C. (1986), Complex Organizations: A Critical Essay. New York: Random House, 3rd edn.
- PORTER, M. (1990) The competitive advantage of nations. London, Macmillan.
- POWELL, W. (1990), Neither market nor hierarchy: network forms of organization, Research in Organizational Behaviour, V. 12, pp. 295-336.

- POWELL, W. (1987), Hybrid organizational arrangements: new forms or transitional development, California Management Review, V. 30.
- RICHARDSON, G. (1972), The organization industry, Economy Journal, V. 82, pp. 883-896.
- STACEY, R. (1996), The science of complexity: an alternative perspective for strategic change processes. Strategic Management Journal, No 16, Pp. 477-495.
- THOMPSON, G., FRANCES, J., LEVACIC, R., MITCHELL, J. (eds) (1991), Markets, hierarchies & networks: the coordination of social life, SAGE Publications, London.
- THOMPSON, J. (1967), Organizations in action, social science bases of administrative theory. New York: McGraw-Hill.
- VOGEL, W. and MILLER, M. Variations in rural hospital costs: effects of market concentration and location. Health Care Financing Review; Washington; fall 1995, v. 17 - 1.
- WEISBORD, M. (1976), Why organizational development hasn't worked (so far) in medical centers. Health Care Management Review, V. 1, pp. 17-28.
- WILLIAMSON, O. (1975), Markets and Hierarchies, New York: Free Press.
- WILLIAMSON, O. (1978), The modern corporation: origins, evolution and attributes. Journal of Economic Literature, V. XIX, December, pp. 1537-1568.
- WILLIAMSON, O. (1985) The Economic Institutions of Capitalism, New York: Free Press.
- WILLIAMSON, O. (1991), The logic of economic organizations, pp. 90-116 in O. E. Williamson and S. G. Winter (eds), The Nature of the Firm: Origins, Evolution and Development, Oxford University Press.
- WILLIAMSON, O. and OUCHI, W. (1981) The market and hierarchies and visible hands perspectives, pp. 347-370 in A. Van de Ven and W. F. Joyce (eds), Perspectives on Organizational Design and Behaviour, Wiley.