

A Adaptação Estratégica Organizacional, a Perspectiva Institucional e da Dependência de Recursos: Uma Proposta de Complementariedade

Carlos Ricardo Rossetto^{*}

Adriana Marques Rossetto^{**}

RESUMO: O texto oferece uma revisão das perspectivas Institucional e da Dependência de Recursos e descreve como elas podem ajudar na análise do estudo da adaptação estratégica organizacional. Enquanto a perspectiva Institucional salienta o determinismo ambiental como influenciador das respostas estratégicas da organização, a perspectiva da Dependência de Recursos enfatiza o voluntarismo como ponto chave da resposta dos tomadores de decisão organizacional. Os fatores chave para o estudo das estratégias propostas no processo de adaptação vão desde o grau de conformidade organizacional, dita pela primeira, até a resistência às pressões institucionais, explicada pela segunda. Portanto, o objetivo do artigo é mostrar que a compatibilização de perspectivas no estudo da adaptação estratégica organizacional pode contribuir, de forma significativa, para uma melhor descrição do seu processo.

PALAVRAS-CHAVE: Estratégia Organizacional, Recurso Institucional, Administração.

ABSTRACT: The text offers a revision of the Institutional perspectives and of the Dependence of Resources and it describes like them they can help in the analysis of the study of the adaptation strategic organizacional. While the Institutional perspective points out the environmental determinism as influenciador of the strategic answers of the organization, the perspective of the Dependence of Resources emphasizes the voluntarismo about key point of the answer of the tomadores of decision organizacional. The key factors for the study of the strategies proposed in the void adaptation process from the degree of conformity organizacional, dictates for the first, until the resistance to the institutional pressures, explained by Monday. Therefore, the objective of the article is to show that the compatibilização of perspectives in the study of the adaptation strategic organizacional can contribute, in a significant way, for a better description of your process.

KEY WORDS: Strategy Organizacional, Institutional Resource, Administration.

^{*} Professor da Faculdade de Economia e Administração da Universidade de Passo Fundo, Doutor em Engenharia de Produção e Coordenador do Núcleo Interdisciplinar de Pesquisas em Estratégia e Mudança Organizacional do Centro regional de economia e Administração

^{**} Arquiteta e Urbanista, Mestre em Planejamento Urbano

1. Introdução

A teoria e a pesquisa sobre institucionalização tem gerado idéias sobre o processo que define e explica a mesma em ambientes organizacionais e sua influência sobre a conformidade ao ambiente. Versões iniciais da teoria institucional colocaram ênfase particular sobre o caráter legitimado das regras institucionais, mitos e crenças moldando a realidade social e sobre o processo pelo qual organizações tendem a tornar-se impregnadas de valor e significado social (BECKER & LUCKMANN, 1967; SELZNICK, 1949, 1957). Recentes tratamentos da institucionalização têm elaborado a natureza e as variedades desses processos institucionais (DIMAGGIO & POWELL, 1983; MEYER & ROWAN, 1977; ZUCKER, 1977, 1988) e um conjunto de influências que os mesmos exercem sobre as características das organizações (MEYER, et. al., 1983; MEYER, et. al., 1987; SCOTT, 1987a; SCOTT & MEYER, 1987; SINGH, et. al., 1986) e sobre a mudança organizacional (HININGS & GREENWOOD, 1988; TOLBERT & ZUCKER, 1983).

Notadamente, falta, nesta perspectiva, uma atenção explícita ao comportamento estratégico que as organizações empregam em resposta direta aos processos institucionais que as afetam.

A perspectiva Institucional tem sido criticada por sua falta de atenção ao papel dos interesses próprios organizacionais e da atividade da agência nas respostas organizacionais às pressões e expectativas institucionais (COVALESKI & DIRSMITH, 1988; DIMAGGIO, 1988; PEROW, 1985; POWELL, 1985).

Enfocando a perspectiva da Dependência de Recursos, o gerenciamento das relações externas é a chave para a sobrevivência organizacional, e é fortemente influenciada pelas forças externas (ALDRICH & PFEFFER, 1976; PFEFFER & SALANCIK, 1978).

HALL (1991) diz que a importância e urgência da aquisição de recursos e da gestão das interdependências fazem das organizações, tal como consideradas nessa perspectiva, entidades cuja evolução parece depender da disposição dos recursos no ambiente. Desse modo, as organizações veriam seu futuro traçado, não pela orientação no sentido dos seus próprios objetivos, mas pela ação de

constrangimentos externos que determinariam, em última análise, as próprias escolhas organizacionais.

A perspectiva da Dependência de Recursos reconhece os efeitos do ambiente sobre os resultados das estratégias, mas também concentra-se no papel da gerência em captar recursos para obter performance satisfatórias. A capacidade organizacional para obter recursos vitais e a negociação e o relacionamento interorganizacional também constituem duas atividades fundamentais nesta perspectiva.

Portanto, a perspectiva da Dependência de Recursos admite que certas mudanças no meio ambiente se dão, em parte, pela determinação dos administradores organizacionais, porque estes se preocupam em compatibilizar as características do ambiente aos interesses específicos das suas organizações.

O ponto de partida da discussão é a comparação das estruturas da perspectiva Institucional e da Dependência de Recursos e seu potencial de complementaridade em explicar o determinismo ambiental e a escolha estratégica dos administradores organizacionais nos processos de adaptação organizacional.

Com a intenção de explorar o tema da adaptação estratégica usou-se duas diferentes, e algumas vezes conflitantes, perspectivas para descrever a influência do ambiente institucional no processo de escolha estratégica – a perspectiva Institucional (MEYER & ROWAN, 1977), e a perspectiva da Dependência de Recursos (PFEFFER & SALANCIK, 1978).

Estas duas perspectivas complementares fornecerão uma visão compreensiva da influência do ambiente institucional no processo de adaptação estratégica.

2. Adaptação Organizacional

Por muitos anos, adaptação às mudanças do ambiente tem sido uma área central do estudo das organizações (GINSBERG & BUCHHOLTZ, 1990; HREBINIAK & JOYCE, 1985). Como as organizações vivem cada vez mais em ambientes dinâmicos, os estudos do processo de adaptação estratégica organizacional têm sido enfatizados como de fundamental importância pelos teóricos das organizações.

Enquanto a literatura conceitual sobre adaptação organizacional tem geralmente assumido que mudanças ambientais levam à mudança organizacional, esta questão não tem recebido grande atenção da investigação empírica (BOEKER & GOODSTEIN, 1991; ZAJAC & SHORTELL, 1989).

O processo de adaptação às contínuas mudanças no ambiente da organização, chamado de administração estratégica (SCHENDEL & HOFER, 1979), exige dos gerentes, não somente enfrentar as mudanças causadas no ambiente da organização, mas também lidar com mudanças causadas pelos processos internos da organização (SCOTT, 1971; GREINER, 1972).

CHAKRAVARTHY (1982) descreve a administração estratégica como um processo através do qual o gerente assegura a sobrevivência em longo prazo e o crescimento da organização. O autor coloca ainda que a administração estratégica baseada na metáfora da adaptação busca, sucintamente, que as organizações sejam mais ajustadas a seu ambiente. A premissa chave na literatura conceitual sobre a mudança e a adaptação organizacional é que os gerentes encaram as mudanças no seu ambiente externo através da escolha de uma estratégia apropriada e o *design* de uma estrutura combinada (ANDREWS, 1971).

Embora certos teóricos da estratégia organizacional (ANDREWS, 1971; CHAFFEE, 1985; CHILD, 1972; MILES, 1982; SCHENDEL & HOFER, 1979; apud JENNINGS & SEAMAN, 1994) sugiram que os gerentes organizacionais mudem suas estratégias para refletir as mudanças nas condições de seus ambientes, outros (BOEKER, 1989; HANNAN & FREEMAN, 1984; KELLY & AMBURGEY, 1991; PFEFFER & SALANCIK, 1978; QUINN, 1980; APUD JENNINGS & SEAMAN, 1994) têm argüido que as organizações sejam restringidas na sua habilidade para adaptarem-se.

Portanto, o debate existente entre os estudiosos do processo de adaptação estratégica tem se centrado, fundamentalmente, em dois aspectos: a) a visão determinista que considera o ambiente como elemento principal na definição das estratégias organizacionais e, b) a visão voluntarista, ou da escolha estratégica, que defende a organização como tendo capacidade de manipular o ambiente em função de suas capacidades materiais e organizacionais. (ROSSETTO, 1998).

2.1 Determinismo *Versus* Voluntarismo

Como se viu, o processo de adaptação estratégica organizacional tem sido discutido e explicado por diversos teóricos organizacionais.

O questionamento central na recente discussão da adaptação estratégica organizacional é se ela deriva do aspecto gerencial ou ambiental (ASTLEY & VAN DE VEN, 1983).

A questão é uma visão da adaptação como um processo refletindo escolha ou seleção *versus* outra, a qual é uma reação necessária às forças ambientais (CHILD, 1972; ALDRICH, 1979), ou seja, a predominância do voluntarismo ou do determinismo externo no processo de mudança estratégica (HANNAN & FREEMAN, 1977).

Nesta visão, o determinismo ambiental e o voluntarismo ou escolha estratégica são vistos como mutuamente exclusivos, isto é, ou só o ambiente determina as ações da organização ou só a percepção dos gerentes é que vão definir suas escolhas. De acordo com HRERBINIAK & JOYCE (1985) as principais abordagens para a questão da adaptação estratégica enfatizam os fins mutuamente exclusivos e diferenciados do determinismo ambiental e do voluntarismo (HRERBINIAK & JOYCE, 1985).

Já ASTLEY & VAN DE VEN (1983) concluíram que o interesse das questões de pesquisa a respeito de organizações complexas deveria: 1) admitir as visões; determinista e voluntarista; 2) justapor essas visões para estudar as interações e interdependências recíprocas através do tempo.

Na visão de MILES (1980) a questão do determinismo e do voluntarismo tem que ser reformulada do “se?” para “quanto?” pois em quase todas as instâncias os elementos da vontade e do determinismo estarão presentes.

Percebe-se que muitas teorias que deram origem aos estudos sobre adaptação organizacional, partiram do pressuposto de que o ambiente, no qual estão inseridas as organizações, era imutável e impunha restrições e algumas contingências às mesmas (MILES, 1980).

A preocupação básica das organizações, partindo desta visão determinista do ambiente era, conforme alguns teóricos das

organizações, obter um ajuste entre suas estruturas e processos e o ambiente (DILL, et. al., LAWRENCE et. al., APUD MILES, 1980).

Os teóricos do determinismo ambiental descrevem a adaptação como o processo pelo qual as organizações adaptar-se-iam – em nível de escala de operações e estrutura – conforme exigências do seu ambiente mais restrito, deixando de lado o ambiente institucional mais amplo, que engloba também outras organizações e as interações entre elas.

As pesquisas feitas suportavam-se, na visão contingencialista, ignorando virtualmente os processos pelos quais a adaptação organizacional ocorria (MILES, 1980). A função dos gerentes era apenas adequar as suas estruturas às condições mutáveis do ambiente, desconsideravam os processos pelos quais eles escolhiam um novo design e os implantavam.

Antagônica a esta visão do determinismo ambiental, está a visão voluntarista formada por um conjunto de perspectivas que tratam os padrões de mudança das organizações como consequência das respostas dos executivos às mudanças ambientais. Ao adotarem o conceito de escolha estratégica, estas perspectivas compartilham da idéia de que existe um espaço de decisão no qual é possível se escolher a estratégia que definirá os rumos da organização e que o ambiente, apesar de funcionar como uma restrição, não elimina este espaço (CUNHA, 1996).

Nesta visão, a adaptação organizacional refere-se à habilidade dos administradores em reconhecer, interpretar e implementar estratégias, de acordo com as necessidades e mudanças percebidas no seu ambiente, de forma a assegurar a sobrevivência de suas organizações, bem como, suas vantagens competitivas.

Como se pode notar, o estudo do processo de adaptação estratégica envolve as visões deterministas do ambiente organizacional e a voluntarista da escolha das estratégias pelos tomadores de decisão nas organizações.

Com o intuito de esclarecer sobre o porque da perspectiva Institucional e a da Dependência de Recursos possibilitarem compreender melhor o processo de adaptação estratégica, far-se-á uma descrição das mesmas, mostrando que ambas se complementam, pois, a primeira engloba a visão determinista e, a segunda, a visão voluntarista.

2.1.1 A Perspectiva Institucional

Recentes discussões dos ambientes institucionais (HIRSCH, 1972; MCNEIL & MINIHAN, 1977; ZALD, 1978) e seus efeitos sobre as estruturas e processos organizacionais (DOWLING & PFEFFER, 1975; HIRSCH, 1975; MEYER & ROWAN, 1977) têm demonstrado que a escola institucional da teoria organizacional é uma expectativa vital na pesquisa corrente sobre o tema.

Esta perspectiva trata de um enfoque que vem emergindo rapidamente para contribuir com o entendimento dos fenômenos organizacionais. Grande parte da investigação originada por ela tem sido desenvolvida a partir de organizações não lucrativas, e buscam explicar porque as organizações adotam determinadas formas.

As obras de DIMAGGIO & POWELL (DIMAGGIO & POWELL 1983; POWELL, 1985; DIMAGGIO, 1988) enfatizam a maneira pela qual as práticas institucionalizadas são introduzidas nas organizações. As organizações em um mesmo campo desenvolvem isomorfismo, na medida em que elas se inter-relacionam com pessoas e, também enfrentam exigências comuns, como políticas governamentais.

A perspectiva institucional trata de como e por que as estruturas e processos organizacionais tornam-se legitimados e as conseqüências deste processo de institucionalização (MEYER & ROWAN, 1977; SELZNICK, 1949, 1957; ZUCKER, 1987).

Entende-se por institucionalização o processo pelo qual as inovações organizacionais tornam-se altamente organizadas, sistematizadas e estabilizadas. As organizações se institucionalizam para adquirirem legitimidade (ROWAN, 1982).

Institucionalizar é infundir valor além dos requisitos técnicos da tarefa à mão (SELZNICK, 1957). SELZNICK distinguiu entre organizações técnicas e organizações que se tornaram institucionalizadas, ou seja, comunidades naturais valorizadas e preocupadas com sua própria manutenção e com fim em si mesmas.

SELZNICK claramente viu a institucionalização como um “*processo*”, algo que acontece na organização através do tempo. Ele observou a extensão da institucionalização por várias organizações. Nos primeiros trabalhos, SELZNICK enfatizou a natureza dos

processos institucionais como sendo sem planejamento e indesejados. Por contraste, em seus outros trabalhos, mais prescritivos, ele adotou uma forte concepção ao enfatizar que os líderes são hábeis para definir e defender os valores institucionais da organização – suas missões distintas (SELZNICK, 1957).

A teoria institucional tem proposto que uma organização tem maior probabilidade de sobrevivência se ela obtiver legitimidade, suporte social e aprovação dos constituintes externos de seu ambiente institucional (MEYER & ROWAN, 1977; DIMAGGIO & POWELL, 1983; MEYER & SCOTT, 1983; DIMAGGIO, 1988; POWELL, 1988). Esta legitimação externa eleva o *status* da organização na comunidade, facilita a aquisição de recursos e desvia questões sobre os direitos e competências da organização fornecer específicos produtos ou serviços (OLIVER, 1988).

Legitimidade organizacional é definida como a aceitabilidade de uma organização pela sociedade, com base nas necessidades e valores dessa sociedade. Observáveis nas autodescrições das organizações, a legitimidade, através da apresentação de credenciais, que justifiquem a existência e as atividades de uma instituição, em termos aceitáveis por seus públicos relevantes (HALLIDAY, 1990).

De acordo com a teoria institucional, as chances de vida organizacional são significativamente majoradas pelas demonstrações de conformidade organizacional às normas e expectativas sociais do ambiente institucional (MEYER & ROWAN, 1977; SCOTT & MEYER, 1983).

Quando uma organização desenvolve laços com instituições sociais bem estabelecidas, isso sinaliza sua concordância às prescrições institucionais de conduta apropriada e obtém uma variedade de recompensas que contribuirão à probabilidade de sobrevivência, incluindo uma maior invulnerabilidade ao questionamento (SCOTT & MEYER, 1983), alcançando legitimidade e *status* (MEYER & ROWAN, 1977; SCOTT & MEYER, 1983; OLIVER, 1988), maior estabilidade e previsibilidade (MEYER & ROWAN, 1977, 1983; DIMAGGIO, 1988), e maior facilidade para ter acesso aos recursos (PFEFFER & SALANCIK, 1978; DIMAGGIO & POWELL, 1983).

Embora existam diversas escolas do pensamento dentro desta perspectiva (SCOTT, 1987), muito da literatura institucional focaliza-

se sobre o conceito de isomorfismo, pelo qual organizações ajustam-se a normas aceitáveis de suas populações (DIMAGGIO & POWELL, 1983; ROWAN, 1982). Um ambiente legitima certas formas da organizações.

DIMAGGIO & POWELL (1983) argüem que o “isomorfismo institucional” é, hoje em dia, a razão dominante pela qual as organizações assumem determinadas formas. De acordo com DIMAGGIO & POWELL, as forças motoras que conduzem a racionalização e a burocratização se baseiam em uma economia capitalista de mercado, tendo a burocratização como uma jaula de ferro em que a humanidade se vê confinada.

O isomorfismo é um conjunto de restrições que forçam uma unidade de uma população a parecer-se com outras unidades que se colocam em um mesmo conjunto de condições ambientais. Em nível de população, tal abordagem sugere que as características organizacionais são modificadas na direção do aumento de compatibilidade com as características ambientais; o número de organizações em uma população é função da capacidade ambiental projetada, e a diversidade das formas organizacionais é isomórfica à diversidade ambiental.

HANNAN & FREEMAN (1977) argüem que o isomorfismo pode resultar em formas não ótimas, selecionadas fora de uma população de organizações ou porque os tomadores de decisão organizacional aprendem respostas que não são apropriadas e ajustam seu comportamento de acordo com elas. O foco de HANNAN & FREEMAN é mais sobre o primeiro processo: seleção. Em contraste com HANNAN & FREEMAN, DIMAGGIO & POWELL (1983) enfatizam a adaptação, mas não sugerem que as ações dos tomadores de decisão são necessariamente estratégicas a longo-prazo.

Enquanto a mudança isomórfica deve freqüentemente ser mediada pelos desejos dos gerentes para aumentar a efetividade de suas organizações, os autores estão mais preocupados com o menu das possíveis escolhas que os gerentes consideram, do que as alternativas de escolhas particulares. Em outras palavras, eles livremente concebem que o entendimento dos atores de seus próprios comportamentos são interpretáveis em termos racionais. A teoria do isomorfismo não endereça aos estados psicológicos dos atores mas às

estruturas determinantes do conjunto de escolhas que os atores percebem como racionais ou prudentes.

Seguindo MEYER (1979), FENNELL (1980) e DIMAGGIO & POWELL (1983) argüem que existem dois tipos de isomorfismo: competitivo e institucional. HANNAN & FREEMAN (1977), em muitos de seus trabalhos recentes tratam do isomorfismo competitivo assumindo um sistema de racionalidade que enfatiza o mercado de competição e a mudança de nicho, entre outras. Essa visão sugere que isto é mais apropriado para aqueles campos onde existe competição livre e aberta.

Por outro lado, ALDRICH (1979) tem argüido que os principais fatores que a organização deve levar em conta são as outras organizações que não competem por recursos e consumidores, mas por poder político e legitimidade para ajustar-se não só social mas também economicamente. O conceito de isomorfismo institucional é uma ferramenta útil para entender as políticas e cerimônias que penetram a vida organizacional moderna.

DIMAGGIO & POWELL (1983) identificam três mecanismos através do qual a mudança isomórfica institucional ocorre, cada um com seus próprios antecedentes: 1) isomorfismo coercivo que retém da influência política e o problema de legitimidade; 2) isomorfismo mimético resultante dos padrões de respostas às incertezas; 3) isomorfismo normativo associado com a profissionalização.

Em primeiro lugar estão as forças coercitivas do ambiente, tais como, as regulamentações governamentais e as expectativas culturais capazes de impor uniformidades às organizações. As regulamentações governamentais, por exemplo, obrigam os restaurantes a manter uma ala, em suas dependências, para os não fumantes.

Como MEYER & ROWAN (1977) sugeriram, as organizações adotam formas que são institucionalizadas e legitimadas pelo Estado. Em algumas circunstâncias a mudança organizacional é uma resposta direta ao mandato do governo: adotar novos controles de poluição, manter contabilidade não lucrativa, controlar contadores.

PFEFFER & SALANCICK (1978) observam que ambientes politicamente construídos têm dois fatores característicos: os tomadores de decisões políticas, freqüentemente, não experimentam diretamente suas ações e as decisões são aplicadas através do conselho

para toda a organização, tornando, então tais decisões, menos adaptativas e menos flexíveis.

MEYER & ROWAN (1977) têm argüido persuasivamente que, quando Estados racionalizados e outras grandes organizações racionais expandem seus domínios através da ampla arena da vida social, estruturas organizacionais cada vez mais refletem regras institucionalizadas e legitimadas pelo Estado e dentro dele. Como resultado, as organizações estão cada vez mais homogêneas dentro de determinado domínio e cada vez mais organizadas em torno de rituais de conformidade às instituições.

Nem todo o isomorfismo institucional deriva, entretanto, da autoridade coercitiva. A incerteza é uma poderosa força que encoraja imitação. Quando os objetivos são ambíguos ou quando o ambiente cria incerteza simbólica, as organizações devem modelar-se em outras organizações. As vantagens do comportamento mimético na economia do comportamento humano são consideráveis; quando uma organização coloca um problema com causas ambíguas ou soluções não claras, a busca da resposta deve produzir uma solução viável com poucos gastos (CYERT & MARCH, 1963).

Os outros autores usam o termo modelagem para se referir ao processo mimético usado pelas organizações para copiarem algo de outras organizações. Algo que pode ser feito por consultorias, pelas próprias organizações ou até por acordos entre organizações, no sentido de trocarem tecnologia, por exemplo. Estes desenvolvimentos têm também um aspecto ritual; empresas adotam novas formas para alcançar sua legitimidade, e demonstrar que elas estão, ao menos, tentando melhorar as condições de trabalho.

Mas em geral, quanto maior a população de pessoal empregado ou consumidores servidos por uma organização, mais forte a pressão sentida por ela para fornecer programas e serviços oferecidos por outras organizações. Então, ou uma força de trabalho bem treinada ou uma ampla base de consumidor deve encorajar o isomorfismo mimético.

A terceira fonte de mudança organizacional isomórfica é normativa e origina-se primariamente a profissionalização. Seguindo LARSON (1977), COLLINS (1979) e DIMAGGIO & POWELL (1983) interpretam profissionalização como a luta coletiva dos membros de uma ocupação para definir condições e métodos de seus

trabalhos e para estabelecer uma base cognitiva e legitimação para sua autonomia ocupacional.

As profissões estão sujeitas às mesmas pressões cognitivas e miméticas que as organizações. Além disso, enquanto vários tipos de profissionais dentro de uma organização devem diferenciar-se uns dos outros, eles exibem muita similaridade com suas contrapartes profissionais em outras organizações. Em adição, em muitos casos, o poder profissional é tanto fixado pelo Estado como é criado pelas atividades das profissões.

Dois aspectos da profissionalização são importantes fontes de isomorfismo. Um é o apoio da educação formal e a legitimação em uma base cognitiva produzida pelos especialistas universitários; a segunda é o crescimento e a elaboração da rede profissional que se estende sobre as organizações e através da qual novos modelos difundem-se rapidamente.

Um importante instrumento de encorajamento do isomorfismo normativo é o filtro de pessoal. Dentro de muitos campos organizacionais o filtro ocorre através da contratação dos indivíduos de organizações dentro da mesma indústria; através do recrutamento de instituições de treinamento e através de promoções.

Os campos organizacionais que incluem uma força de trabalho profissionalmente treinada serão dirigidos primariamente pelo *status* competitivo. Os recursos e prestígio organizacionais são elementos chave para atrair profissionais. Este processo encoraja a homogeneização já que as organizações buscam assegurar, que elas possam fornecer os mesmos benefícios e serviços de seus competidores.

A perspectiva institucional, em conseqüência, concebe o desenho organizacional não como um processo racional, e sim como processo derivado das pressões tanto externas como internas que, com o tempo, levam às organizações em um campo, a se parecerem uma com as outras. De acordo com esta perspectiva, as escolhas estratégicas ou as intenções de controle seriam vistas originadas na ordem institucional na qual uma organização se vê imersa.

Em suma, a perspectiva institucional é uma estrutura determinística que coloca grande ênfase sobre as normas do ambiente e o peso da história da empresa às explicações das ações organizacionais. Teóricos institucionais vêem o uso das estruturas e

processos que um ambiente legitima como sensíveis, porque isto implica uma administração responsável, agradando elementos externos e evitando potenciais reclamações de negligência se algo der errado. (EISENHARDT, 1988).

2.1.2 A Perspectiva da Dependência de Recursos

ALDRICH & PFEFFER (1976) sugerem a existência de uma perspectiva alternativa à institucional que eles denominam de Dependência de Recursos, na qual traz de novo a consideração das ações e decisões organizacionais. Esta perspectiva também considera o ambiente como fonte de influência nas organizações, mas de uma maneira diferente.

A perspectiva da Dependência de Recursos têm fortes laços com o modelo da economia política das organizações (WAMSLEY & ZALD, 1973; BENSON, 1975) e com o enfoque do intercâmbio e dependência (JACOBS, 1974).

A premissa básica da perspectiva da Dependência de Recursos é que as decisões são tomadas dentro das organizações, ou seja, dentro do contexto político interno das mesmas e, se relacionam com condições ambientais enfrentadas por elas.

Outro aspecto importante desta perspectiva é, que as organizações tentam inter-relacionar-se ativamente com o ambiente, manipulando-o para seu próprio benefício. Em lugar de assumir um papel passivo das forças ambientais, as organizações tomam decisões estratégicas para adaptarem-se ao ambiente.

A perspectiva da Dependência de Recursos concorda com a suposição de que nenhuma organização é capaz de gerar todos os recursos distintos de que necessita. As fontes de recursos no ambiente são outras organizações. O fato dos recursos serem obtidos de outras organizações implica na perspectiva da Dependência de Recursos pode ser concebida como um modelo inter-organizacional de dependência de recursos.

Como a perspectiva da Dependência de Recursos concebe a organização como um participante ativo em suas relações com o ambiente, também implica na idéia de que os administradores das organizações “administram seus ambientes e as suas organizações e a

primeira atividade pode ser tão importante ou talvez mais que a segunda” (ALDRICH & PFEFFER, 1976).

Um elemento chave na perspectiva da Dependência de Recursos é a escolha estratégica (CHANDLER, 1962; CHILD, 1972). A suposição é que o ambiente não coloca uma organização em uma situação em que ela não tenha opções possíveis. A organização encara um conjunto de possíveis alternativas ao tratar com seu ambiente.

A perspectiva da escolha estratégica (CHILD, 1972) focaliza-se sobre as ações tomadas pelos membros organizacionais para adaptarem as organizações a um ambiente, como uma explicação dos resultados organizacionais.

Estes autores argüem que propostas de ações proliferam nas organizações e que os membros organizacionais têm substancial liberdade de moldar seus próprios fatos. Como tal, a perspectiva focaliza atenção sobre os indivíduos e grupos dentro da organização para explicar os processos organizacionais. Este foco sobre o comportamento assume que os atores organizacionais possuem a discricão de agir por sua própria vontade (HAMBRICK & FINKELSTEIN, 1987).

MILES & SONW (1978) identificam três características da perspectiva da escolha estratégica e concluíram que essa perspectiva: (1) vê a escolha gerencial ou estratégica como uma ligação principal entre a organização e o ambiente; (2) focaliza-se sobre a habilidade da administração para criar, aprender e gerenciar o ambiente da organização; e, (3) abrange as múltiplas maneiras que a organização responde às condições do ambiente.

A perspectiva da Escolha Estratégica enfatiza as explicações não determinísticas dos processos e resultados organizacionais (BOURGEOIS, 1984). Os teóricos da escolha estratégica reconhecem a influência do ambiente externo, mas seu foco é sobre as respostas adaptativas para aquele ambiente. Em um sentido amplo, essa perspectiva representa um desenvolvimento, um paradigma relativamente não determinístico para explicar como as organizações adaptam-se às forças ambientais (ANSOFF, 1977).

ALDRICH & PFEFFER (1976), com base na obra de CHILD (1972), observam que existem três maneiras em que as escolhas estratégicas operam em relação ao ambiente. A primeira é que quem toma as decisões tem autonomia que é muito maior do que seria

sugerido por uma estrita aderência ao determinismo ambiental. A autonomia de quem toma as decisões refere-se ao fato de que mais de uma classe de decisão pode ser feita acerca do nicho ambiental que é ocupado – mais de uma estrutura é apropriada para um determinado ambiente. Além disso, as organizações podem entrar e sair dos nichos.

A segunda maneira pela qual se fazem as escolhas estratégicas acerca do ambiente, implica nas intenções em manipular o mesmo. E, as organizações ao tentarem criar demanda para seus produtos podem também entrar em acordo com outras organizações a fim de regular a concorrência, legal ou ilegalmente. Elas podem operar por meio de processos políticos e também assegurar a aprovação de tarifas e quotas para limitar a concorrência por parte de organizações estrangeiras.

DUNFORD (1987) sugere às organizações que busquem reduzir sua dependência às outras. Pois, tendo outras organizações dependendo delas próprias, configura-se uma vantagem organizacional. DUNFORD assinala que as organizações chegam até a suprimir o desenvolvimento tecnológico mediante a manipulação de patentes como um meio de controlar a dependência de recursos.

A terceira maneira pela qual se tomam as decisões estratégicas acerca do ambiente baseia-se no fato de que as condições ambientais particulares são percebidas e avaliadas de maneira diferente por diferentes pessoas. Os atores organizacionais definem a realidade em termos de sua história e valores próprios. KANTER (1983) tem estudado as políticas de recrutamento de executivos em uma grande empresa, cujo resultado é a seleção dos mesmos com antecedentes muito homogêneos. KANTER mostra que isso permite uma confiança mútua, pois os executivos experimentam as coisas da mesma maneira e tomam os mesmos tipos de decisões.

Se o ambiente é percebido, interpretado e avaliado por atores humanos dentro das organizações, essa percepção se transforma em realidade, por isso, as condições ambientais são importantes somente na medida em que são percebidas por aqueles que tomam as decisões. Diferentes atores podem perceber o mesmo fenômeno de maneiras completamente distintas. Dessa forma, atualiza-se o ambiente pela tomada de decisão dos responsáveis, com base em suas percepções, interpretações e avaliações.

Assim, distintas organizações atuam de forma diferente frente às mesmas condições ambientais, pois as percepções de tais condições também são distintas. A este respeito, STARBUCK (1971) assinalou que a questão crítica é a medida na qual as percepções organizacionais diferem dos indicadores objetivos das condições ambientais.

ALDRICH & PFEFFER (1976) observaram corretamente que existem limites na amplitude das escolhas disponíveis para os responsáveis na tomada de decisões nas organizações. Existem barreiras legais que impedem que uma organização se mova de uma área a outra e, barreiras econômicas também. Além disso, alguns projetos podem ser demasiados caros de forma que mercados podem ser dominados por poucas empresas de uma maneira tal que se torna impossível à entrada de uma nova empresa.

Além das barreiras que impedem a tomada de certas decisões, as de tentar alterar o ambiente também podem não ser possíveis para muitas organizações. As organizações pequenas, por exemplo, têm menos poder que as grandes em termos de capacidades de modificação do ambiente.

ALDRICH & PFEFFER (1976) observaram que os critérios pelos quais se adotam escolhas e que se determinam as estruturas são importantes e problemáticos pois não há somente uma estrutura ou curso de ação ótimos.

O modelo de tomada de decisão da perspectiva da Dependência de Recursos sugere que as organizações sejam, ou tentem ser ativas para influenciar seus próprios ambientes. É esse aspecto que contribui para a variação entre as organizações, dado que as mesmas são o resultado das respostas conscientes, planejadas às contingências ambientais. Assim, as organizações tentam absorver a interdependência e a incerteza, seja de maneira completa, através de fusões de organizações (PFEFFER, 1972b), ou de maneira parcial, através da cooperação (PFEFFER, 1972a), ou através do movimento de pessoal entre organizações (PFEFFER & LEBLEBICI, 1973; ALDRICH & PFEFFER, 1976).

Em suma, a perspectiva da dependência de Recursos é uma estrutura teórica com relativo voluntarismo, que coloca ênfase na maneira que as organizações tratam das contingências do ambiente. Teóricos da dependência de recursos dizem que a organização luta contra as ameaças externas e a falta de recursos e ressalta o

componente político e interorganizacional do processo de aquisição de recursos.

3. Uma Comparação entre as Perspectivas Institucional e da Dependência de Recursos

As suposições convergentes e divergentes no foco entre as perspectivas Institucional e da Dependência de Recursos, ver quadro 3.1, são relevantes para a caracterização das respostas estratégicas a pressões e expectativas externas.

Esta comparação serve para dois propósitos: primeiro, a identificação de muitos aspectos comuns nas suposições destas estruturas demonstra o potencial das previsões das dependências de recursos das estratégias organizacionais, para complementar o mais limitado conjunto de respostas organizacionais às pressões institucionais, que a perspectiva Institucional tem tradicionalmente tratado. Segundo, a divergência no foco entre essas perspectivas salienta as suposições subjacentes sobre o comportamento organizacional, que os teóricos institucionais precisam reconhecer, para ratificar a representação passiva e acomodada das organizações, pelo qual elas têm sido criticadas. Estas suposições incluem o potencial de variação no grau de escolha, conhecimento, proatividade, influência e alto interesse que as organizações exibem em resposta a pressões institucionais (OLIVER, 1988).

De acordo com as duas perspectivas, a escolha organizacional é limitada por uma variedade de pressões externas (FRIENDLAND & ALFORD, 1987; MEYER et al., 1983; PFEFFER & SALANCIK, 1978), pois os ambientes são coletivos e interconectados (DIMAGGIO & POWELL, 1983; PFEFFER & SALANCIK, 1978; POWELL, 1988), e as organizações tornam-se sensíveis às demandas e expectativas externas para sobreviverem (MEYER & ROWAN, 1977; PFEFFER & SALANCIK, 1978).

A perspectiva da Dependência de Recursos também enfatiza que cada vez mais as organizações enfrentam numerosas demandas, freqüentemente incompatíveis e com uma variedade de atores externos

(PFEFFER, 1982; PFEFFER & SALANCIK, 1978). Embora os teóricos institucionais tratem das pressões institucionais, tarefas ou técnicas (SCOTT, 1983b; SCOTT, 1987b; SCOTT & MEYER, 1983), a teoria institucional focaliza mais especificamente as pressões e restrições do ambiente institucional. Instituições são definidas aqui como estruturas regulatórias, agências governamentais, leis, tribunais e profissões (SCOTT, 1987a). De acordo com alguns teóricos institucionais (DIMAGGIO & POWELL, 1983; MEYER & ROWAN, 1977; SCOTT & MEYER, 1983; ZUCKER, 1987), os componentes institucionais que exercem pressões e expectativas incluem não somente o Estado e as profissões como instituições, mas também grupos de interesses e a opinião pública (SCOTT, 1987b).

A perspectiva da Dependência de Recursos tende a enfatizar o ambiente da tarefa, embora essa tenha também tratado do ambiente social das organizações (PFEFFER & SALANCIK, 1978) e do efeito das pressões do Estado sobre as organizações (PFEFFER, 1972b; SALANCIK, 1979).

Observa-se no Quadro 1, que diferenças de ênfase sobre o ambiente institucional e o da tarefa sugerem diferentes locais de poder externo (aqueles que moldam e reforçam as regras institucionais e crenças *versus* aqueles que controlam a escassez de recursos) e diferentes processos de ligação entre a organização e o ambiente (trocas e fluxo de recursos *versus* incorporação e isomorfismo) (SCOTT, 1987b).

Essas diferenças conduzem a conclusões alternativas sobre as respostas apropriadas ao ambiente. Os teóricos institucionais têm enfatizado o valor da conformidade com o ambiente institucional e a exigência de que as organizações devam seguir regras e normas externas (DIMAGGIO & POWELL, 1983; MEYER & ROWAN, 1977). Além disso, os teóricos da dependência de recursos realçam a necessidade ambiental de adaptar-se às incertezas ambientais, lidando com problemáticas interdependências e administrando ativamente ou controlando fluxo de recursos (PFEFFER & SALANCIK, 1978).

Diferenças que ainda atuam no modo apropriado de sensibilizar o ambiente, refletem suposições divergentes sobre o grau de escolha, conhecimento e auto-interesse que as organizações possuem para lidar com as restrições externas. Por isso, a perspectiva da Dependência de recursos focaliza-se sobre um amplo conjunto de comportamentos

ativos de escolha que as organizações podem exercitar para manipular dependências externas ou exercer influência através da alocação ou fonte de recursos críticos (PFEFFER & SALANCIK, 1978; SCOTT, 1987b; THOMPSON, 1967).

Quadro 1 - Comparação entre perspectivas institucional e dependência de recursos

FATOR DE EXPLICAÇÃO	SUPOSIÇÕES CONVERGENTES	FOCO DIVERGENTE	
		PERSPECTIVA INSTITUCIONAL	PERSPECTIVA DA DEPENDÊNCIA DE RECURSOS
CONTEXTO DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL	Escolha organizacional é restringida pelas múltiplas pressões externas	Ambiente institucional com nenhum comportamento de escolha	Ambiente da tarefa com comportamento de escolha ativo
	Os ambientes organizacionais são coletivos e interconectados	Acomodando-se a normas coletivas	Lidando com interdependências
	Inerconectados	Pressões invisíveis	Pressões visíveis
	A sobrevivência	Isomorfismo	Adaptação
	Organizacional depende da sensibilidade às demandas e expectativas externas	Aderência à regras e normas	Administração da escassez de recursos
	As organizações buscam estabilidade e previsibilidade	Persistência organizacional	Redução da incerteza
		Hábito e convenções de mais valor social	Poder e influência
MOTIVOS DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL	As organizações buscam legitimidade	Mais valor social	Mobilização de recursos
		Conformidade a critérios externos	Controle dos critérios externos
	As organizações são interesses dirigidos	Interesses institucionalmente definidos	Interesses políticos e calculados
		Submissão	Não submissão

Fonte: OLIVER (1988).

Por comparação, a teoria institucional tem tentado limitar sua previsão a diferentes tipos de conformidade estrutural ou processual ao ambiente (SCOTT, 1987b). A perspectiva Institucional também é capaz de explicar o comportamento sem escolha no contexto das normas e crenças legitimadas. Assim, as organizações conformam-se a crenças ou práticas institucionalizadas quando essas são validadas externamente e aceitas pelas organizações (DIMAGGIO, 1988), ou quando sua qualidade de *"fato social"* torna-se a única maneira

concebível, óbvia ou natural de conduzir uma atividade organizacional (BERGER & LUCKMANN, 1967; ZUCKER, 1977, 1987).

Por isso, por exemplo, as organizações devem, sem questionar, definir e estruturar suas atividades em torno de funções particulares – vendas, finanças, produção – que reflitam classificações institucionalizadas e pré-fabricadas da apropriada estrutura (MEYER & ROWAN, 1977). Por esta razão, a perspectiva Institucional ilustra como o exercício da escolha estratégica deve ser adquirido antecipadamente quando as organizações estão inconscientes ou, cegas para, ou por outro lado, legitimam o processo institucional ao qual elas aderiram.

De forma que as organizações devem agir, não por causa de alguma ligação direta a um resultado organizacional positivo (isto é, maior prestígio ou mais recursos), mas meramente, porque isso deveria ser impensável de outro modo. Desta maneira, o comportamento organizacional deve ser dirigido não por processos de mobilização de interesses (DIMAGGIO, 1988), mas por aceitação pré-consciente de valores e práticas institucionalizadas.

Tanto os teóricos das perspectivas Institucionais e da Dependência de Recursos, por esta razão, assumem que a escolha organizacional é possível dentro do contexto das restrições externas, mas os teóricos institucionais têm tentado focalizar a conformidade, em vez de resistência; passividade, em vez de atividade; a aceitação pré-consciente, em vez de manipulação política em resposta às pressões externas. Mas ambas sugerem que as organizações tentem obter estabilidade e legitimidade (DIMAGGIO, 1988; DIMAGGIO & POWELL, 1983; DOWLING & PFEFFER, 1975; MEYER & ROWAN, 1983; PFEFFER & SALANCIK, 1978; ZUCKER, 1986), e que também assumam que as organizações devam ter interesse dirigido, embora os interesse tendam a ser socialmente e institucionalmente definidos de uma perspectiva institucional (HININGS & GREENWOOD, 1988; SCOTT, 1987a) e o “comportamento auto-interessado tenda a ser buscado dentro dos argumentos institucionais, em vez de teorizados explicitamente” (DIMAGGIO, 1988).

Como notado previamente, a perspectiva Institucional é também capaz de explicar as respostas organizacionais que não são precipitadas especificamente pela mobilização de interesses.

Já em relação aos motivos da estabilidade as duas perspectivas diferem, pois a Institucional focaliza-se sobre a reprodução ou imitação das estruturas, às expectativas das profissões ou normas coletivas do ambiente institucional (DIMAGGIO & POWELL, 1983; ZUCKER; 1977). Diversos estudos, por exemplo, têm demonstrado que fatores institucionais sustentam-se e resistem à mudança através do tempo como resultado da conformidade às regras ou expectativas institucionais (TOLBERT, 1985). Em contraste, os teóricos da dependência de recursos argüem que a estabilidade é alcançada através do exercício de poder, controle ou negociação de interdependências de proposições para alcançar uma previsível ou instável influência dos recursos vitais e reduzir a incerteza ambiental.

Os graus e desejos de poder atribuído à organização, em relação a seu ambiente, ocupam um papel central na explicação das suposições divergentes destas duas perspectivas. A perspectiva da Dependência de Recursos exercita alguns graus de controle ou influência sobre os recursos do ambiente ou os padrões de troca da organização com o propósito de alcançar estabilidade.

Em contraste, as explicações institucionais de reprodução e isomorfismo enfatizam o papel da conformidade, hábito e convenção, em vez de poder organizacional e controle em contribuição à estabilidade por isso, o poder tende a ser atribuído ao ambiente institucional e não à organização (isto é, previsões do isomorfismo coercitivo de DIMAGGIO & POWELL, 1983). Por esta razão, a variação na capacidade e nos motivos das organizações exercerem poder ou influência sobre as pressões externas é uma importante dimensão das abordagens divergentes das teorias para a caracterização das respostas organizacionais ao ambiente.

Essas duas perspectivas também enfatizam a importância de obter-se legitimidade com o propósito de demonstrar mais valor social e mobilizar recursos, embora a perspectiva da Dependência de Recursos coloque mais ênfase sobre a instrumentalidade da legitimidade às proposições anteriores (BENSON, 1975; HINNINGS & GREENWOOD, 1988; PFEFFER, 1981) e o potencial de controlar ou co-optar, em vez de conformar-se a critérios de aceitável comportamento impostos externamente. As diferenças no grau de influência ou controle atribuído às organizações, para manipular ou

controlar o ambiente, também têm implicações para a presumível utilidade da conformidade organizacional do mesmo.

De acordo com a teoria institucional, a conformidade é útil às organizações em termos de alcançar a probabilidade de sobrevivência. As vantagens de atuarem conforme as normas e requerimentos institucionais são reveladas na variedade de recompensas pela qual a conformidade organizacional tem sido relatada na literatura institucional, por exemplo, aumento de prestígio, estabilidade, legitimidade, suporte social, comprometimento interno e externo, acesso a recursos, atração de pessoal, ajuste dentro de categorias administrativas, aceitação em profissões e invulnerabilidade a questionamentos (DIMAGGIO, 1988; DIMAGGIO & POWELL, 1983; MEYER & ROWAN, 1977, 1983; SCOTT & MEYER, 1983; MEYER et al., 1983; SCOTT, 1983a., ZUCKER, 1988). A perspectiva da Dependência de recursos, em contraste, elabora a virtude da não conformidade.

De acordo com a perspectiva da Dependência de Recursos, as empresas não respondem meramente a restrições externas e controle através da conformidade e demandas ambientais. Entretanto, uma variedade de estratégias devem ser experimentadas para alterar a situação, fazendo com que a organização torne a conformidade menos necessária (PFEFFER, 1982). E as vantagens, incluem a habilidade de manter discricção ou autonomia sobre as novas contingências que surgem e a latitude para alterar ou controlar o ambiente em concordância com os objetivos organizacionais.

As perspectivas Institucional e da Dependência de Recursos, têm diferido em suas tipificações em relação à influência organizacional, em resposta ao ambiente e à utilidade estratégica da conformidade organizacional, e com as restrições e demandas externas. Em relação à perspectiva da Dependência de Recursos, a perspectiva Institucional tem tentado não enfatizar a habilidade das organizações para dominarem ou oporem-se às demandas externas e à inutilidade para as organizações de perseguirem este tipo de estratégias.

Já a perspectiva Institucional oferece específicas idéias dentro das relações entre organização-ambiente e as maneiras pelas quais as organizações reagem a processos institucionais. Ela demonstra como comportamentos de não escolha podem ocorrer e persistir, através do exercício do hábito, convenção, conveniência ou obrigação social, na

ausência de uma ostensiva indicação de que estes comportamentos sirvam aos interesses próprios da organização ou contribuam para a eficiência ou controle organizacional (TOLBERT, 1985; TOLBERT & ZUCKER, 1983; ZUCKER, 1983).

A perspectiva Institucional também atrai atenção para o impacto causal do Estado, sociedade e pressões culturais, como oposição às forças do mercado e à escassez de recursos e sobre o comportamento organizacional, os defeitos da história e às regras e entendimentos consensuais sobre a conformidade organizacional às restrições do ambiente. Esta perspectiva também explica como a condescendência passiva, em oposição à adaptação estratégica ao ambiente externo, pode contribuir para a validade social e à sobrevivência de uma organização e, como mitos, significados e valores, em vez de eficiência, autonomia e trocas, devem dirigir e determinar o comportamento organizacional no contexto das pressões externas.

Apesar destas contribuições substanciais, os teóricos institucionais, em virtude de seu foco, têm se inclinado a limitar sua atenção aos efeitos do ambiente institucional sobre a conformidade e o isomorfismo estrutural e têm propensão a desconsiderar o papel da influência e resistência nas relações entre a organização e o ambiente (COVALESKI & DIRSMITH, 1988; DIMAGGIO, 1988; PERROW, 1985; POWELL, 1985).

Não obstante ao exposto acima, observa-se que a integração das perspectivas institucional e da dependência de recursos é o melhor caminho para a explicação dos processos de adaptação estratégica organizacional.

Ao mesmo tempo em que a perspectiva da Dependência de Recursos oferece convergências e divergências à perspectiva Institucional, esta e aquela operam sob duas diferentes suposições teóricas, mas os teóricos de cada uma parecem estar movendo-se juntos. Por exemplo, OLIVER (1988) argúe que os institucionalistas precisam reconhecer o comportamento adaptativo voluntarioso que algumas organizações demonstram. Além disso, recentes estudos empíricos empregando a estrutura institucional têm demonstrado que as organizações não se adaptam passivamente aos seus ambientes.

Similarmente, os teóricos da escolha estratégica estão reconhecendo os aspectos institucionais do processo de decisão estratégica. Por exemplo, FREDRICKSON & LAQUINTO (1989)

caracterizam o processo de decisão estratégico como inercial. Também, HUFF (1980) identificou influências da indústria sobre a reformulação estratégica e sugeriu que o exame, somente dos tomadores de decisão, foi demasiadamente limitado. Mais recentemente, HITT & TYLER (1991) descobriram que as características da indústria influenciam significativamente o processo de decisão estratégica.

Em resumo, estas duas perspectivas parecem oferecer visões complementares das decisões estratégicas nos processos de adaptação organizacional. Como HRERBINIAK & JOYCE (1985) argüíram, a interação das perspectivas do determinismo e do não determinismo (voluntarismo) devem ser estudadas para o total entendimento do comportamento organizacional. Reconhecendo esta complementaridade, NIELSEN & RAO (1987) descreveram os aspectos do envolvimento do conselho administrativo das organizações para ilustrar a conexão entre a estratégia e a legitimidade.

4. Conclusões

É de salientar, que apesar das diferenças entre as perspectivas, elas podem ser consideradas complementares. A ponte de complementaridade decorre da concepção que elas fazem a respeito do meio ambiente como sendo o fator chave do funcionamento organizacional.

Vários autores, dentre eles HALL (1991), têm notado que as perspectivas parecem oferecer uma completa visão das atividades organizacionais. O autor refere-se a isto afirmando que nunca, como hoje, parece evidente a necessidade de proceder à combinação de quadros teóricos anteriormente tidos como divergentes ou mesmo irreconciliáveis. Será, assim, de se esperar que seja da combinação e não da confrontação teórica, que resultem verdadeiros avanços no domínio das ciências sociais.

Portanto, à medida que a investigação organizacional se intensifica nos anos 90, tem-se a clareza de que existe a necessidade de utilizar-se, de maneira combinada, das aplicações das diversas teorias.

Os teóricos organizacionais estão se convencendo de que devem deixar de serem criadores de paradigmas (ALDRICH, 1988) para procurarem explicações na aplicação de combinações de perspectivas.

Portanto, há que se considerar a visão das duas perspectivas na análise das decisões estratégicas. A perspectiva Institucional sugere que as organizações resistem às pressões do ambiente na extensão em que a tradição das empresas, o contexto ambiental, ou ambos, suportam tal resistência. A perspectiva da Dependência de Recursos sugere que as organizações adaptem-se às pressões, na medida em que os atores organizacionais corretamente percebam e gerenciem as mudanças necessárias. As transformações do ambiente resultam, em parte, da ação dos gestores, que procuram aproximar as características do ambiente aos interesses específicos das suas organizações. Desta forma, a gestão dos problemas de interdependência seria um exemplo privilegiado da ação organizacional sobre as características do ambiente.

5. Referências Bibliográficas

- ALDRICH, H. E.; PFEFFER, J. **Organizations and Environments**. Ithaca: New York State School of Industrial and Labor Relations, Cornell University, 1975.
- ALDRICH, H. E. **Organizations and Environments**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-HALL, 1979.
- ANDREWS, K. R. **The Concept of Corporate strategy**. Homewood: Dow Jones-Irwin, 1971.
- ANSOFF, H. I. **Estratégia Empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.
- ASTLEY, W. G.; VAN DE VEN, A. H. Central perspectives and debates in organization theory. **Administrative Science Quarterly**, v. 28, 1983. p. 245-273.
- BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **The Social Construction of Reality**. New York: Doubleday, 1967.
- BENSON, J.K. The Interorganizational Network as a Political Economy. **Administrative Science Quarterly**, v. 20, 1975. p. 165-176.
- BOEKER, W. & GOODSTEIN, J. Organizational Performance and Adaptation: Effects of Environment and Performance on Changes in Board Composition. **Academy of Management Journal**. v. 34, 1991. p. 802-826.
- BOURGEOIS, L. J. Strategic Management and Determinism. **Academy of Management review**. v. 9, 1984. p. 586-596.
- CHAKRAVARTHY, B. S. Adaptation: a promising metaphor for strategic management. **Academy of Management Review**, v. 07, n. 1, 1982. p. 35-44.

- CHANDLER, A. D. **Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise**. Cambridge: Massachusetts Institute of technology Press, 1962.
- CHILD, J. Organization Structure, Environmente, and Performance. **Sociology**. v. 6, 1972. p. 12-27.
- COLLINS, R. **The Credential Society**. New York: Academic Press, 1979.
- CUNHA, C. J. C. A. **Adaptação Estratégica em Ambiente Turbulento**. Florianópolis. Tese para concurso de professor titular – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, UFSC, 1996.
- DIMAGGIO, P. J. & POWELL, W. W. The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. **American Sociological Review**, v. 48, 1983. p. 147-160.
- DIMAGGIO, P. The Structure of Organization Fields: na Analytical Approach and Policy Implications. In: **SUNY – Albany Conference on Organizational Theory and Public Policy**. April 1/2, 1982.
- DIMAGGIO, P. J. Interest and Agency in Institutional Theory. In: Lynne G. ZUCKER (ed.), **Institutional Patterns and Organizations: Culture and Environments**: Cambridge, MA: Ballinger, 1988. p. 3-21.
- DOWLING, J.; PFEFFER, J. Organizational Legitimacy. **Pacific Sociological Review**. v. 18, 1975. p. 122-136.
- DUNFORD, R. The Suppression fo Technology As a Strategy for Controlling Resource Dependence. **Administrative Science Quarterly**. v. 32, 1987. p. 512-525.
- EISENHARDT, K. M. Agency and Institutional Theory Explanations; the Case of Retail Sale Compensation. **Academy or Management Journal**, v. 31, 1988. p. 488-511.
- FENNELL, M. L. The Effects of Environmental Characteristics on the Structure of Hospital Clusters. **Administrative Science Quarterly**. v. 25, 1980. p. 485-510.
- FREDRICKSON, J. W. & LAQUINTO, A. Inertia and Creeping rationality in Strategic Decision Processes. **Academy of Management Journal**. v. 32, 1989. p. 516-542.
- FRIEDLAND, R.; ALFORD, R. R. Bringing Society Back in: Symbols, Structures and Institutional Contradiction. In: **Institutional Change, Center for Advenced Study in the Behavioral sciences, Stanford, CA, 1987**. May 15-16.
- GINSBERG, A.; BUCHHOLTZ, A. Converting to for-profit Status: Corporate responsiveness to Radical Change. **Academy of Managemente Journal**. v. 33, 1990. p. 445-477.
- GREINER, L. E. Evolution and revolution as organizations grow. **Harvard Business Review**, v. 50, 1972. p. 37-46.
- HALL, R. H. **Organizations: Structures, Processes and Out-Comes**. Englewood Cliffs: Prentice HALL, 1991.
- HALLIDAY, T. L. Declarações de Objetivos e Legitimação Organizacional. **Revista de Administração Pública**. v. 25, 1990. p. 25-34.

- HAMBRICK, D. C. & FINKELSTEIN, S. Managerial Discretion: a Bridge Between Polar Views of Organizational Outcomes. In: L. L. Cummings and B. M. Staw (eds.), **Research in Organizational Behavior**. Greenwich: JAI Press, 1987. p. 369-406.
- HANNAN, M. T. & FREEMAN, J. H. The Population Ecology of Organizations. **American Journal of Sociology**. v. 82, 1977. p.929-964.
- HANNAN, M. T. & FREEMAN, J. H. Structural inertia and organizational change. **American Sociological Review**. v 49, 1984, p. 149-164.
- HININGS, C. R. & GREENWOOD, R. **The Dynamics of Strategic Change**. Oxford: Brasil Blackwell, 1988.
- HIRSCH, P. M. Processing Fads and Fashions: An Organization Set Analysis of Cultural Industry Systems. **American Journal of Sociology**, v. 77, 1972. p. 639-659.
- HIRSCH, P. M. Organizational Effectiveness and the Institutional Environment. **Administrative Science Quarterly**, v. 20, 1975. p.327-344.
- HITT, M. A. & TYLER, B. B. Strategic Decision Models: Integrating Different Perspectives. **Strategic Management Journal**. v. 12, 1991. p. 327-351.
- HREBINIAK, L. G. & JOYCE, W. F. Organizational adaptation: Strategic Choice and environmental Determinism. **Administrative Science Quarterly**. v. 30, 1985. p. 336-349.
- HUFF, A. S. Organizations as political system: implications for diagnosis, change, and stability. In: CUMMINGS, T. G. **Systems theory for Organization Development**. Chichester: John Wiley & Sons, 1980. p. 163-180.
- JACOBS, D. Dependency and Vulnerability: an Exchange Approach to the Control of Organizations. **Administrative Science Quarterly**. v. 19, 1974. p. 45-59.
- JENNINGS, D. F., SEAMAN, S. L. **High and Low Levels of Organizational Adaptation: An Empirical Analysis of Strategy, Structure, and Performance**. **Strategic Management Journal**, v. 15, 1994. p. 459-475.
- KANTER, R. M. **The change masters**. New York: Simon and Schuster, 1983.
- LARSON, M. S. **The Rise of Professionalism: A Sociological Analysis**. Berkeley: University of California Press, 1977.
- MCNEIL, K. & MINIHAN, E. Regulation of Medical Devices and Organizational Behavior in Hospitals. **Administrative Science Quarterly**, v. 26, 1977. p. 475-490.
- MEYER, J. W. **The Impact of the Centralization of educational Funding and Control on State and Local Organizational Governance**. Stanford, CA: Institute for Research on Educational Finance and Governance, Stanford University, Program Report, 1979.
- MEYER, J. W.; ROWAN, B. Notes on the Structure of educational Organizations. In: **American Sociological Association**, São Francisco, 1975.
- MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. **American Journal of Sociology**. v. 83, 1977. p. 340-363.

- MEYER, J. W.; ROWAN, B. The Structure of Educational Organizations. In: J. W. MEYER and W. R. SCOTT (eds.), **Organizational Environmente: Ritual and Rationality**. Beverly Hills, CA: Sage, 1983. p. 199-215.
- MEYER, J. W.; SCOTT, W. R. **Organizational Environmentes: Ritual and Rationality**. Beverly Hills: Sage Publications, 1983.
- MEYER, J. W., SCOTT, W. R.; DEAL, T. E. Institutional and Techmical Sources of Organizational Structure of Educational Organizations. In: John W. MEYER and W. Richard SCOTT (eds.) **Organizational Environments: Ritual and Rationality**: Beverly Hills, CA: Sage, 1983. p. 45-70.
- MEYER, J. W. SCOTT, W. R. & STRANG, D. Centralization, Fragmentation and School District Complexity. **Administrative Science Quaterly**, v. 32, 1987. p. 186-201.
- MILES, R. H. **Macro Organizational Behavior**. Glenview, Illinois: Scot Foresman and Company, 1980.
- MILES, R. E.; SNOW, C. C. **Organizational Strategy, Structure, and Rewiew**. New York: McGraw-Hill, 1978.
- NIELSEN, E. H.; RAO, M. V. H. The strategy-legitimacy nexus: A trik description. **Academy of Management Review**, v. 12, 1987. p. 523-533.
- OLIVER, C. The Collective Strategy Framework: an Application to Competing Predictions of Isomorphism. **Administrative Science Quarterly**, v. 33, 1988. p. 543-561.
- PERROW, C. Comment on Langton. **Administrative Science Quarterly**. v. 30, 1985. p. 278-283.
- PFEFFER, J.; LEBLEBICI, H. The effect of Competition on Some Dimensions of organizational Structure. **Social Forces**. v. 52, 1973. p. 268-279.
- PFEFFER, J.; SALANCIK, G. **The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective**. New York: Harper & Row, 1978.
- PFEFFER, J. Size and Composition of Corporate Boards of Directors: The Organization and its Environmente. **Administrative Science Quarterly**. v. 17, 1972a. p. 218-228.
- PFEFFER, J. Merger as a response to Organizational Interdependence. **Administrative Science Quarterly**. v. 17, 1972b. p. 382-394.
- PFEFFER, J. Management as Symbolic Action: The Creation and Maintenance of Organizational Paradigms. In: L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), **Research in Organizational Behavior**. Greenwich, Conn.: JAI Press. 1981. p. 1-52.
- PFEFFER, J. **Organizations and Organization Theory**. Marshfield, MA: Pitman, 1982.
- POWELL, W. W. **Getting Into Print: The Decision Making Process in Scholarly Publishing**. Chicago: University of Chicago Press, 1985.
- POWELL, W. W. Institutional effects on Organizational Structure and Performance. In: Lynne G. ZUCKER (ed.), **Institutional Patterns and Organizations**. Cambridge, MA: Ballinger, 1988. p. 115-136.
- ROSSETTO, C. R. **Adaptação Estratégica Organizacional: Um Estudo Multi-Caso na Indústria da Construção Civil – Setor de Edificações**. Florianópolis.

Tese – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – Universidade Federal de Santa Catarina, 1998.

- ROWAN, B. Organizational Structure and the Institutional Environment: The case of Public Schools. **Administrative Science Quarterly**. v. 27, 1982. p. 259-279.
- SALANCIK, G. R.; MEINDL, J. R. Corporate attributions as strategic illusions of management control. **Administrative Science Quarterly**, v. 29, 1984. p. 238-254.
- SCHELLING, T. **Micromotives and Macrobehavior**. New York: W. W. Norton, 1978.
- SCHENDEL, D.; HOFER, C. **Strategic Management: A New View of Business Policy and Planning**. Little, Brown, Boston, MA, 1979.
- SCOTT, W. R.; MEYER, J. W. The organization and Societal Sectors. In: J. W. MEYER & W. R. SCOTT (Eds.), **Organizational Environments: Ritual and rationality**. Beverly Hills, CA: Sage Publications, 1983. p. 129-155.
- SCOTT, W. R.; MEYER, J. W. Environment Linkages and Organizational Complexity: Public and Private Schools. In: Henry M. Levin and Tom James (eds.), **Comparing Public and Private Schools**. New York: Falmer Press, 1987. p. 128-160.
- SCOTT, W. R. **Organizations: Rational, natural, and open systems**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-HALL, 1981.
- SCOTT, W. R. The Organization of Environments: Network, Cultural and Historical Elements. In: John W. MEYER and W. Richard SCOTT (eds.) **Organizational Environments: Ritual and Rationality**: Beverly Hills, CA: Sage, 1983a. p. 45-70.
- SCOTT, W. R., MEYER, J. The Organization of Societal Sectors. In: MEYER, J., SCOTT, W. R. (eds). **Organizational Environments**: Beverly Hills, CA: Sage, 1983.
- SCOTT, W. R. **Organizations: Rational, Natural, and Open Systems**, 2ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hal, 1987a.
- SCOTT, W. R. The Adolescence of Institutional Theory. **Administrative Science Quarterly**. v. 32, 1987b. p. 493-511.
- SELZNICK, P. **TVA and the Grass Roots**. Berkeley: University of California Press. 1949.
- SELZNICK, P. **Leadership in Administration**. Evanston: Northwestern University Press, 1957.
- SINGH, J. V., TUCKER, D. J. & HOUSE, R. J. Organizational Change and Organizational Mortality. **Administrative Science Quarterly**. v. 31, 1986. p. 587-611.
- STARBUCK, W. H. Organizational metamorphosis. In W. H. STARBUCK (Ed.), **Organizational growth and development**, Baltimore: Penguin Books, 1971. p. 275-298.
- THOMPSON, J. **Organizations in Action**. New York: John Wiley, 1967.
- TOLBERT, P. S.; ZUCKER, L. G. Institutional Sources of Change in the Formal Structure of Organizations: The Diffusion of Civil Service Reforms, 1880-1935. **Administrative Science Quarterly**, v. 28, 1983. p. 22-39.

- TOLBERT, P. S. Institutional environments and Resource Dependence: Sources of Administrative Structure in Institutions of Higher Learning. **Administrative Science Quarterly**, v. 30, 1985. p. 1-13.
- WAMSLEY, G. L.; ZALD, M. N. **The Political Economy of Public Organizations**. Lexington, Mass.: Lexington, 1973.
- WEICK, K. E. **The Social Psychology of Organizing**. Addison-Wesley, Reading, MA, 1979.
- ZAJAC, E.; SHORTELL, S. M. Changing Generic Strategies: Likelihood, Direction, and Performance Implications. **Strategic Management Journal**. v. 10, 1989. p. 413-430.
- ZALD, M. "The social control of industries." **Social Forces**, v. 57, 1978. p. 79-102.
- ZUCKER, L. G. The Role of Institutionalization in Cultural Persistence. **American Sociological Review**. v. 42, 1977. p. 726-743.
- ZUCKER, L. G. Organizations as Institutions. In: S. Bacharach (ed.), **Research in the Sociology of Organizations**, Greenwich, Conn.: JAI Press, 1983. p. 1-47.
- ZUCKER, L. G. The Production of Trust: Institutional Sources of Economic Structure, 1840-1920. In: Barry Staw and L. L. Cummings (eds.), **Research in Organizational Behavior**, v. 8, Greenwich, CT: JAI, 1986. p. 53-112.
- ZUCKER, L. G. Institutional Theories of Organization. **Annual Review of Sociology**. v. 13, 1987. p. 443-464.
- ZUCKER, L. G. **Institutional Patterns and Organizations**. Cambridge, MA: Ballinger, 1988b.