

# **A NECESSIDADE DA COMPLEMENTARIDADE DAS PERSPECTIVAS INSTITUCIONAL E DA DEPENDÊNCIA DE RECURSOS NA EXPLICAÇÃO DAS MUDANÇAS ESTRATÉGICAS NOS PROCESSOS DE ADAPTAÇÃO ORGANIZACIONAL**

Autoria: 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 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-chaves 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 complementaridade de perspectivas no estudo da adaptação organizacional pode contribuir, de forma significativa, para um melhor entendimento das mudanças estratégicas implementadas pelas empresas nos seus processos de adaptação organizacional.

## **1. INTRODUÇÃO**

A teoria e a pesquisa sobre institucionalização têm gerado idéias sobre o processo que definem e explicam a mesma em ambientes organizacionais e sua influência sobre a conformidade ao ambiente. Versões iniciais da perspectiva 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 e LUCKMANN, 1967; SELZNICK, 1949, 1957). Recentes tratamentos da institucionalização têm elaborado a natureza e a variedades destes processos institucionais (DIMAGGIO e POWELL, 1983; MEYER e ROWAN, 1977; ZUCKER, 1977, 1988) e um conjunto de influências que os mesmos exercem sobre as características das organizações (MEYER, SCOTT e DEAL, 1983; MEYER, SCOTT e STRANG, 1987; SCOTT, 1987a; SCOTT e MEYER, 1987; SINGH, TUCKER e HOUSE, 1986) e sobre a mudança organizacional (HININGS e GREENWOOD, 1988; TOLBERT e ZUCKER, 1983).

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 e 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 e PFEFFER, 1976; PFEFFER e SALANCIK, 1978).

A perspectiva da dependência de recursos reconhece os efeitos do ambiente sobre os resultados das estratégias, mas também se concentra no papel da gerência em captar recursos para obter performance satisfatória. 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.

## **2. PROCEDIMENTO METODOLÓGICO**

Os procedimentos metodológicos em uma pesquisa irão garantir seu enquadramento como um trabalho científico. Existem diversos tipos de técnicas a serem utilizados em trabalhos desta natureza sendo os mais comuns a pesquisa bibliográfica, a pesquisa documental, a pesquisa experimental, o levantamento, o estudo de caso, a pesquisa ex-post-facto, a pesquisa ação e a pesquisa participante (SILVA e MENEZES, 2000).

Várias técnicas podem ser adotadas a fim de ampliar o horizonte de informações sobre o problema estudado e garantir que todos os enfoques necessários a uma maior aproximação da realidade sejam alcançados. Neste artigo foram utilizadas as técnicas das pesquisas bibliográfica e documental. A primeira elaborada a partir de material já publicado e a outra a partir de material que não recebeu tratamento analítico (SILVA e MENEZES, 2000), foram efetuadas para adquirir conhecimento sobre os conceitos sobre a perspectiva institucional e da dependência de recursos na literatura. Após a consolidação dos conhecimentos necessários discutiu-se a complementaridade necessária entre a perspectiva institucional e da dependência de recursos na explicação dos processos de adaptação organizacional.

## **3. ADAPTAÇÃO ORGANIZACIONAL**

Por muitos anos, adaptação às mudanças do ambiente tem sido uma área central do estudo das organizações (GINSBERG e BUCHHOLTZ, 1990; HREBINIAK e JOYCE, 1985). Como as organizações vivem cada vez mais em ambientes dinâmicos, os estudos do processo de adaptação 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 estratégica, esta questão não tem recebido grande atenção da investigação empírica (BOEKER e GOODSTEIN, 1991; ZAJAC e SHORTELL, 1989).

O processo de adaptação às contínuas mudanças no ambiente da organização, chamado de administração estratégica (SCHENDEL e 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 (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 à 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 e HOFER, 1979; apud JENNINGS e SEAMAN, 1994) sugiram que os gerentes organizacionais mudem suas estratégias para refletir as mudanças nas condições de seus ambientes, outros (BOEKER, 1989; HANNAN e FREEMAN, 1984; KELLY e AMBURGEY, 1991; PFEFFER e SALANCIK, 1978; QUINN,

1980; apud JENNINGS e SEAMAN, 1994) têm argüido que as organizações são restringidas na sua habilidade para adaptarem-se.

Portanto, o debate existente entre os estudiosos do processo de adaptação organizacional 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).

### **3.1 DETERMINISMO VERSUS VOLUNTARISMO**

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

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

A questão é uma visão de adaptação como um processo refletindo escolha ou seleção versus outra na 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 e 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. Como Hrebiniak e Joyce (1985) as principais abordagens para a questão da adaptação organizacional enfatizam os fins mutuamente exclusivos e diferenciados do determinismo ambiental e do voluntarismo (HREBINIAK e JOYCE, 1985).

Astley e Van de Ven (1983) concluíram que o interesse das questões de pesquisa a respeito de organizações complexas deveria (1) admitir ambas as visões: determinista e voluntarista; (2) justapor estas 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, BURNS e STALKER, LAWRENCE e LORSCH e MORSE apud MILES, 1980).

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 a sua estruturas às condições mutáveis do ambiente, desconsideravam-se 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 organizacional 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 porque a perspectiva institucional e a da dependência de recursos possibilitam compreender melhor o processo de adaptação organizacional, 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.

### **3.1.1 A PERSPECTIVA INSTITUCIONAL**

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

A proposta dos institucionalistas é de que a essa visão de ambiente formado em sua totalidade por fluxos e intercâmbios técnicos, há que acrescentar um sistema de crenças e de normas institucionalizadas que juntos representam uma fonte independente de formas organizacionais racionais. Assim, o ambiente institucional representa um enriquecimento do que se compreende como ambiente técnico, ampliado ao domínio do simbólico (CARVALHO et al., 1999)

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.

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 e ROWAN, 1977; SELZNICK, 1949, 1957; ZUCKER, 1987).

Embora existam diversas escolas do pensamento dentro desta perspectiva (SCOTT, 1987b), muito da literatura institucional focaliza-se sobre o conceito de isomorfismo, pelo qual organizações ajustam-se a normas aceitáveis de suas populações (DIMAGGIO e POWELL, 1983; ROWAN, 1982). Um ambiente legitima certas formas da organização.

Aparentemente, a finalidade perseguida pelas organizações que demonstram um comportamento isomórfico em relação a outras parece ser a autodefesa frente a problemas para os quais ainda não tem soluções próprias; assim desenvolvem condutas semelhantes posto que “a similitude facilita as transações interorganizacionais ao favorecer seu funcionamento por meio da incorporação de regras socialmente aceitas” (MACHADO-da-SILVA e FONSECA, 1993:44).

DiMaggio e 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 e 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.

Seguindo Meyer (1979) e Fennell (1980), DiMaggio e Powell (1983) argüem que existem dois tipos de isomorfismo: competitivo e institucional. Hannan e Freeman (1977), em muito 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. Esta visão sugere que isto é mais apropriado para aqueles campos onde existe competição livre e aberta.

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

Pfeffer e 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, então, tornando tais decisões, menos adaptativas e menos flexíveis.

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. Mas em geral, quanto maior a população de pessoal empregado ou consumidores servidos por uma organização, mais fortes as pressões sentidas 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 estratégica isomórfica é normativa e origina-se primariamente a profissionalização. Seguindo Larson (1977) e Collins (1979), DiMaggio e 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.

A perspectiva institucional, em consequência, 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).

### **3.1.2 A PERSPECTIVA DA DEPENDÊNCIA DE RECURSOS**

Aldrich e Pfeffer (1976) sugerem que existe uma perspectiva alternativa a institucional que eles denominam de dependência de recursos, no 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 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 interrelacionar-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 que necessita. As fontes de recursos no ambiente são outras organizações. O fato dos recursos serem obtidos de outras organizações implica em que a perspectiva da dependência de recursos pode ser concebida como um modelo interorganizacional de dependência de recursos.

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 discricção de agir por sua própria vontade (HAMBRICK e FINKELSTEIN, 1987).

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, esta perspectiva representa um desenvolvimento, um paradigma relativamente não determinístico, para explicar como as organizações adaptam-se as forças ambientais (ANSOFF, 1977).

Aldrich e Pfeffer (1976), com base na obra de Child (1972), observam que existem três maneiras nas quais as escolhas estratégicas operam em relação ao ambiente. A primeira é que quem toma as decisões tem autonomia. Esta autonomia 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 em intenções de manipular o mesmo. As organizações tentam criar demanda para seus produtos; elas podem também entrar em acordo com outras organizações a fim de regular a concorrência, legal ou ilegalmente. Operando através de processos políticos, as organizações podem também assegurar a aprovação de tarifas e quotas para limitar a concorrência por parte de organizações estrangeiras.

A terceira maneira pela qual se tomam as decisões estratégicas acerca do ambiente se baseia 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 a maneira através da qual as políticas de recrutamento de executivos em uma grande empresa têm como resultado a seleção de executivos de antecedentes muito homogêneos. Kanter sugere que isto permite a confiança mútua, pois experimentam as coisas da mesma maneira e tomam os mesmos tipos de decisões.

O ambiente é percebido, interpretado e avaliado por atores humanos dentro das organizações. A percepção se transforma em realidade e 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. O ambiente é atualizado pelos responsáveis pela tomada de decisão com base em suas percepções, interpretações e avaliações.

Assim, distintas organizações atuam de forma diferente frente às mesmas condições ambientais, se as percepções de tais condições 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.

O modelo de tomada de decisão da perspectiva da dependência de recursos sugere que as organizações são, ou tentam ser, ativas para influenciarem seus ambientes. Este aspecto contribui para a variação entre as organizações, dado que as mesmas são o resultado das respostas conscientes, planejadas às contingências ambientais. As organizações tentam absorver a interdependência e a incerteza seja de maneira completa, como 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 e LEBLEBICI, 1973; ALDRICH e 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.

#### **4. 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 Figura 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 da 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 estas 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, próatividade, 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 (FRIEDLAND e ALFORD, 1987; MEYER et al., 1983; PFEFFER e SALANCIK, 1978), os ambientes são coletivos e interconectados (DIMAGGIO e POWELL, 1983; PFEFFER e SALANCIK, 1978; POWELL, 1988), e as organizações devem ser sensíveis às demandas e expectativas externas para sobreviverem (MEYER e ROWAN, 1977; PFEFFER e SALANCIK, 1978).

A perspectiva da dependência de recursos também enfatiza que cada vez mais as organizações enfrentam numerosas demandas, frequentemente incompatíveis, de uma variedade de atores externos (PFEFFER, 1982; PFEFFER e SALANCIK, 1978). Embora os teóricos institucionais tratem as pressões institucionais, tarefas ou técnicas (SCOTT, 1983b; SCOTT, 1987b; SCOTT e MEYER, 1983), a perspectiva 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 e POWELL, 1983; MEYER e ROWAN, 1977; MEYER e SCOTT, 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 esta perspectiva tem também tratado do ambiente social das organizações (PFEFFER e SALANCIK, 1978) e o efeito das pressões do Estado sobre as organizações (PFEFFER, 1972b).

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).

Estas 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 adquirir regras e normas externas (DIMAGGIO e POWELL, 1983; MEYER e ROWAN, 1977). 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 e SALANCIK, 1978).



Estas diferenças 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. 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 e SALANCIK, 1978; SCOTT, 1987b; THOMPSON, 1967).

Por comparação, a perspectiva 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. As organizações conformam-se a crenças ou práticas institucionalizadas quando estas crenças ou práticas 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 e LUCKMANN, 1967; ZUCKER, 1977, 1987).

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

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 isto 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.

Ambos os teóricos das perspectivas institucional 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 sobre 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.

Ambas as perspectivas sugerem que as organizações tentam obter estabilidade e legitimidade (DIMAGGIO, 1988; DIMAGGIO e POWELL, 1983; DOWLING e PFEFFER, 1975; MEYER e ROWAN, 1983; PFEFFER e SALANCIK, 1978; ZUCKER, 1986). Ambas as perspectivas também assumem que as organizações devem ter interesse dirigido, embora os interesse tendem a ser socialmente e institucionalmente definidos de uma perspectiva institucional (HININGS e GREENWOOD, 1988; SCOTT, 1987a) e o “comportamento auto-interessado tende a ser buscado dentro dos argumentos institucionais, em vez de, teorizados explicitamente” (DIMAGGIO, 1988).

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

Figura 3.1 – Comparação entre a perspectiva institucional e da dependência de recursos

Fonte: Oliver (1988)

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

Os motivos da estabilidade diferem entre as duas perspectivas. A perspectiva institucional focaliza-se sobre a reprodução ou imitação das estruturas, às expectativas das profissões ou normas coletivas do ambiente institucional (DIMAGGIO e POWELL, 1983; ZUCKER, 1977). Diversos estudos, por exemplo, têm demonstrado como fatores institucionais tornam-se transmitidos, sustentados e resistem à mudança através do tempo, como um resultado de conformidade a 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, ocupa 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 a estabilidade, e o poder tende a ser atribuído ao ambiente institucional em vez da organização (isto é, previsões do isomorfismo coercitivo de DIMAGGIO e 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.

Ambas as 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 e GREENWOOD, 1988) e o potencial de controlar ou co-optar, em vez de, conformar-se a critérios de aceitável comportamento, impostos externamente. Diferenças no grau de influência ou controle, atribuído às organizações, para manipular ou controlar o ambiente, também tem implicações para a presumível utilidade da conformidade organizacional do ambiente.

De acordo com a perspectiva institucional, conformidade é útil às organizações em termos de alcançar a probabilidade de sobrevivência. As vantagens de conformidade com 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 e POWELL, 1983; MEYER e ROWAN, 1977, 1983; MEYER e SCOTT, 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).

As vantagens da não conformidade, na perspectiva da dependência de recursos, incluem a habilidade de manter discricção ou autonomia sobre as novas contingências surgindo e a latitude para alterar ou controlar o ambiente em concordância com os objetivos organizacionais.

A perspectiva institucional e da dependência de recursos, por virtude de seu foco divergente, tem diferido em suas tipificações da influência organizacional em resposta ao ambiente e a utilidade estratégica da conformidade organizacional com as restrições e demandas externas. Em relação à perspectiva da dependência de recursos, a perspectiva institucional tem tentado desenfaturar a habilidade das organizações para dominarem ou opor-se às demandas externas e à inutilidade para as organizações de perseguirem estes tipos de estratégias.

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 que estes comportamentos servem aos interesses próprios da organização ou contribuem para a eficiência ou controle organizacional (TOLBERT, 1985; TOLBERT e 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, sobre o comportamento organizacional, e os defeitos da história, regras e entendimentos consensuais sobre a conformidade organizacional a restrições do ambiente. Esta perspectiva também explica como a condescendência passiva, em oposição à adaptação organizacional ao ambiente externo, pode contribuir para a validade social e a 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 propendido a desconsiderar o papel da influência e resistência nas relações entre a organização e o ambiente (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 organizacional.

Ao mesmo tempo em que a perspectiva da dependência de recursos oferece convergências e divergências à perspectiva institucional, esta última e a perspectiva da Escolha Estratégica operam sob duas diferentes suposições teóricas, mas os teóricos de cada uma parecem estar movendo-se juntos. Por exemplo, Oliver (1988) argue 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 adaptam-se passivamente aos seus ambientes.

Similiarmente, os teóricos da escolha estratégica estão reconhecendo os aspectos institucionais do processo de decisão estratégica. Por exemplo, Fredrickson e 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 e 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 Hrebiniak e 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 e Rao (1987) descreveram os aspectos do envolvimento do conselho administrativo das organizações para ilustrar a conexão entre a estratégia e a legitimidade.

## 5. 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.

Além disso, as constantes mudanças no ambiente empresarial, fortemente influenciadas pela penetração das grandes corporações nos países em fase de desenvolvimento através da implementação de *best practices* não podem ser analisadas a partir de uma única perspectiva.

À medida que a investigação organizacional se intensificou nos anos 90, tem-se a clareza de que existe a necessidade de utilizar-se, de maneira combinada, as aplicações das diversas teorias. Os teóricos organizacionais estão se convencendo de que devem deixar de serem criadores de paradigmas (ALDRICH, 1979) para procurarem explicações na aplicação de combinações de perspectivas.

As perspectivas, como da institucional e da dependência de recursos, recolocam a presença de diferentes racionalidades no espaço organizacional, para além da racionalidade limitada de Herbert Simon. As influências, tanto do ambiente externo como do interno passam a compor a análise das organizações, eliminando o espaço para explicações não científicas, onde as perspectivas tradicionais não conseguiam explicar.

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 adaptam-se às pressões, na extensão em que os atores organizacionais corretamente percebem e gerenciam as mudanças necessárias. As transformações do ambiente resultam, em parte, de ação dos gestores, que procuram aproximar as características do ambiente dos interesses específicos das suas organizações. A gestão dos problemas de interdependência seria um exemplo privilegiado da ação organizacional sobre as características do ambiente.

## 6. REFERÊNCIAS

- ALDRICH, H. E. & PFEFFER, J. **Organizations and Environments**. Ithaca: New York State School of Industrial and Labor Relations, Cornell University, 1976.
- 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, p. 245-273. 1983.
- 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, p. 165-176, 1975.
- BOEKER, W. & GOODSTEIN, J. Organizational Performance and Adaptation: Effects of Environment and Performance on Changes in Board Composition. **Academy of Management Journal**. v. 34, p. 802-826 1991.
- BOURGEOIS, L. J. Strategic Management and Determinism. *Academy of Management review*. v. 9, p. 586-596, 1984.
- CARVALHO, C. A. P., VIEIRA, M. M. F. & LOPES, F. D. Perspectiva Institucional para Análise Das Organizações. In: ENANPAD. **Anais...CD-ROM**, 1999.
- CHAKRAVARTHY, B. S. Adaptation: a promising metaphor for strategic management. **Academy of Management Review**, v. 07, n. 1, p. 35-44, 1982.
- 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, Environment, and Performance. **Sociology**. v. 6, p. 12-27, 1972.
- 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, p. 147-160, 1983.

- DIMAGGIO, P. J. Interest and Agency in Institutional Theory. In: Lynne G. Zucker (ed.), **Institutional Patterns and Organizations: Culture and Environments**: 3-21. Cambridge, MA: Ballinger, 1988.
- DOWLING, J. & PFEFFER, J. Organizational Legitimacy. **Pacific Sociological Review**. V. 18, p. 122-136, 1975.
- EISENHARDT, K. M. Agency and Institutional Theory Explanations; the Case of Retail Sale Compensation. **Academy of Management Journal**, v. 31, p. 488-511, 1988.
- FENNELL, M. L. The Effects of Environmental Characteristics on the Structure of Hospital Clusters. **Administrative Science Quarterly**. v. 25, p. 485-510. 1980.
- FREDRICKSON, J. W. & LAQUINTO, A. Inertia and Creeping rationality in Strategic Decision Processes. **Academy of Management Journal**. v. 32, p. 516-542, 1989.
- FRIEDLAND, R. & ALFORD, R. R. Bringing Society Back in: Symbols, Structures and Institutional Contradiction. In: **Institutional Change, Center for Advanced Study in the Behavioral Sciences, Stanford, CA**, May 15-16, 1987.
- GINSBERG, A. & BUCHHOLTZ, A. Converting to for-profit Status: Corporate responsiveness to Radical Change. **Academy of Management Journal**. v. 33, p. 445-477, 1990.
- GREINER, L. E. Evolution and revolution as organizations grow. **Harvard Business Review**, v. 50, p. 37-46. 1972.
- HALL, R. H. **Organizations: Structures, Processes and Outcomes**. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1991.
- 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**. 369-406. Greenwich: JAI Press, 1987.
- HANNAN, M. T. & FREEMAN, J. H. The Population Ecology of Organizations. **American Journal of Sociology**. v. 82, p. 929-964, 1977.
- HANNAN, M. T. & FREEMAN, J. H. Structural inertia and organizational change. **American Sociological Review**. v. 49, p. 149-164, 1984.
- HININGS, C. R. & GREENWOOD, R. **The Dynamics of Strategic Change**. Oxford: Basil Blackwell, 1988.
- HIRSCH, P. M. Processing Fads and Fashions: An Organization Set Analysis of Cultural Industry Systems. **American Journal of Sociology**, v. 77, p. 639-659, 1972.
- HIRSCH, P. M. Organizational Effectiveness and the Institutional Environment. **Administrative Science Quarterly**, v. 20, p. 327-344, 1975.
- HITT, M. A. & TYLER, B. B. Strategic Decision Models: Integrating Different Perspectives. **Strategic Management Journal**. v. 12, p. 327-351, 1991.
- HREBINIAK, L. G. & JOYCE, W. F. Organizational adaptation: Strategic Choice and environmental Determinism. **Administrative Science Quarterly**. v. 30, p. 336-349, 1985.
- 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, p. 163-180, 1980.
- 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, p. 459-475, 1994.
- 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.
- MACHADO DA SILVA, C. & FONSECA V. Homogeneização e Diversidade Organizacional: uma Visão Integrativa, In *ENANPAD. Anais...* 1993.

- MCNEIL, K. & MINIHAN, E. Regulation of Medical Devices and Organizational Behavior in Hospitals. **Administrative Science Quarterly**, v. 26, p. 475-490, 1977.
- 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. Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. **American Journal of Sociology**. v. 83, p. 340-363, 1977.
- MEYER, J. W. & ROWAN, B. The Structure of Educational Organizations. In: J. W. Meyer and W. R. Scott (eds.), **Organizational Environments: Ritual and Rationality**. P. 199-215. Beverly Hills, CA: Sage, 1983.
- MEYER, J. W. & SCOTT, W. R. **Organizational Environments: Ritual and Rationality**. Beverly Hills: Sage Publications, 1983.
- MEYER, J. W., SCOTT, W. R. & DEAL, T. E. Institutional and Technical Sources of Organizational Structure of Educational Organizations. In: John W. Meyer and W. Richard Scott (eds.) **Organizational Environments: Ritual and Rationality**: 45-70. Beverly Hills, CA: Sage, 1983.
- MEYER, J. W. SCOTT, W. R. & STRANG, D. Centralization, Fragmentation and School District Complexity. **Administrative Science Quarterly**, v. 32, p. 186-201, 1987.
- MILES, R. H. **Macro Organizational Behavior**. Glenview, Illinois: Scot Foresman and Company, 1980.
- NIELSEN, E. H., & RAO, M. V. H. The strategy-legitimacy nexus: A trik description. **Academy of Management Review**, v. 12, p. 523-533, 1987.
- OLIVER, C. The Collective Strategy Framework: an Application to Competing Predictions of Isomorphism. **Administrative Science Quarterly**, v. 33, p. 543-561, 1988.
- PERROW, C. Comment on Langton. **Administrative Science Quarterly**. v. 30, p. 278-283, 1985.
- PFEFFER, J. & LEBLEBICI, H. The effect of Competition on Some Dimensions of organizational Structure. **Social Forces**. v. 52, p. 268-279, 1973.
- 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 Environment. **Administrative Science Quarterly**. V. 17, p. 218-228, 1972a..
- PFEFFER, J. Merger as a response to Organizational Interdependence. **Administrative Science Quarterly**. V. 17, p. 382-394, 1972b.
- 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, p. 115-136, 1988.
- 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, p. 259-279, 1982.
- SCHENDEL, D. & HOFER, C. **Strategic Management: A New View of Business Policy and Planning**. Little, Brown, Boston, MA, 1979.
- 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**: 45-70. Beverly Hills, CA: Sage, 1983a.

- SCOTT, W. R., MEYER, J. The Organization of Societal Sectors. In: Meyer, J., Scott, W. R. (eds). **Organizational Environments**: Beverly Hills, CA: Sage, 1983b.
- SCOTT, W. R. **Organizations: Rational, Natural, and Open Systems**, 2d ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hal, 1987a.
- SCOTT, W. R. The Adolescence of Institutional Theory. **Administrative Science Quarterly**. v. 32, p. 493-511, 1987b.
- SELZNICK, P. **TVA and the Grass Roots**. Berkeley: University of California Press. 1949.
- SELZNICK, P. **Leadership in Administration**. Evanston: Northwestern University Press, 1957.
- SILVA, E. L. da; MENEZES, E. M. **Metodologia de pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis: Laboratório de Ensino à Distância da UFSC, 2000.
- SINGH, J. V., TUCKER, D. J. & HOUSE, R. J. Organizational Change and Organizational Mortality. **Administrative Science Quarterly**. v. 31, p. 587-611, 1986.
- STARBUCK, W. H. Organizational metamorphosis. In W. H. Starbuck (Ed.), **Organizational growth and development**, p. 275-298. Baltimore: Penguin Books, 1971.
- 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, p. 22-39, 1983.
- TOLBERT, P. S. Institutional environments and Resource Dependence: Sources of Administrative Structure in Institutions of Higher Learning. **Administrative Science Quarterly**, v. 30, p. 1-13, 1985.
- ZAJAC, E. & SHORTELL, S. M. Changing Generic Strategies: Likelihood, Direction, and Performance Implications. **Strategic Management Journal**. v. 10, p. 413-430, 1989.
- ZALD, M. "The social control of industries." **Social Forces**, v. 57, p. 79-102, 1978.
- ZUCKER, L. G. The Role of Institutionalization in Cultural Persistence. **American Sociological Review**. v. 42, p. 726-743, 1977.
- ZUCKER, L. G. Organizations as Institutions. In: S. Bacharach (ed.), **Research in the Sociology of Organizations**, p. 1-47. Greenwich, Conn.: JAI Press, 1983.
- 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, p. 53-112, Greenwich, CT: JAI, 1986.
- ZUCKER, L. G. Institutional Theories of Organization. **Annual Review of Sociology**. v. 13, p. 443-464, 1987.
- ZUCKER, L. G. **Institutional Patterns and Organizations**. Cambridge, MA: Ballinger, 1988.