

# A COMBINAÇÃO DAS PERSPECTIVAS INSTITUCIONAL E DA DEPENDÊNCIA DE RECURSOS NO ESTUDO DA ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA ORGANIZACIONAL

Carlos Ricardo Rossetto<sup>1</sup>  
Adriana Marques Rossetto<sup>2</sup>

## SINOPSE

*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.*

## 1 INTRODUÇÃO

A teoria e a pesquisa sobre institucionalização têm gerado idéias sobre os processos que a definem e explicam 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 que moldam 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,

<sup>1</sup> Doutor em Engenharia de Produção; professor da Faculdade de Economia e Administração da Universidade de Passo Fundo e pesquisador do Centro Regional de Economia e Administração na área de Estratégia e Mudança Organizacional.

<sup>2</sup> Arquiteta e urbanista; mestre em Planejamento Urbano; doutoranda em Engenharia de Produção com área de concentração em Gestão Urbana; coordenadora do Núcleo de Arquitetura e Desenvolvimento Urbano Comunitário.

1957). Recentes tratamentos da institucionalização têm elaborado a natureza e a variedade desses processos institucionais (DiMaggio e Powell, 1983; Meyer e Rowan, 1977; Zucker, 1977, 1988) e um conjunto de influências que eles 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).

Notadamente, falta nessa 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 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, sendo fortemente influenciado pelas forças externas (Aldrich e Pfeffer, 1976; Pfeffer e 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 estrangulamentos 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 se concentra no papel da gerência em captar recursos para obter desempenhos satisfatórios. A capacidade organizacional para obter recursos vitais e a negociação e o relacionamento interorganizacional também constituem duas atividades fundamentais nessa 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 esses 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 para 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, usaram-se duas diferentes, e algumas vezes conflitantes, perspectivas para descrever a influência do ambiente institucional no processo de escolha estratégica - a perspectiva institucional (Meyer e Rowan, 1977) e a perspectiva da dependência de recursos (Pfeffer e Salancik, 1978). Essas duas perspectivas complementares fornecerão uma visão compreensível 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 e Buchholtz, 1990; Hrebiniak e 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 da área. Contudo, apesar de a literatura conceitual sobre adaptação organizacional geralmente assumir que mudanças ambientais levam à mudança organizacional, a 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 que enfrentem as mudanças causadas no ambiente da organização, mas também que lidem 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 a longo prazo e o crescimento da organização. Afirma 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 encarem as mudanças no seu ambiente externo através da escolha de uma estratégia apropriada e do *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 se adaptar.

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;
- 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 sobre se ela deriva do aspecto gerencial ou do ambiental (Astley e Van de Ven, 1983). A questão se coloca entre uma visão de adaptação como um processo refletindo escolha ou seleção e 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).

As principais abordagens para a questão da adaptação estratégica enfatizam os fins mutuamente exclusivos e diferenciados do determinismo ambiental e do voluntarismo (Hrebiniak e Joyce, 1985), que são vistos como mutuamente exclusivos, isto é, ou só o ambiente determina as ações da organização ou só a percepção dos gerentes é que vai definir suas escolhas.

Astley e Van de Ven (1983) concluíram que o interesse das questões de pesquisa a respeito de organizações complexas deveria:

- a) admitir ambas as visões: determinista e voluntarista;
- b) 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 de 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-lhes restrições e algumas contingências (Miles, 1980). A preocupação básica das organizações, partindo dessa visão determinista do ambiente, era, conforme alguns teóricos da área, obter um ajuste entre suas estruturas

e processos e o ambiente (Dill, Burns e Stalker, Lawrence e Lorsch e Morse apud Miles, 1980).

Os teóricos do determinismo ambiental descrevem a adaptação como o processo pelo qual as organizações adaptam-se - 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 assentavam-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 estrutura às condições mutáveis do ambiente; assim, desconsideravam-se os processos pelos quais eles escolhiam um novo *design* e o implantavam.

Antagônica a essa 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 adotar o conceito de escolha estratégica, tais perspectivas compartilham da idéia de que existe um espaço de decisão no qual é possível escolher a estratégia que definirá os rumos da organização e que o ambiente, apesar de funcionar como uma restrição, não elimina esse espaço (Cunha, 1996).

Nessa visão, a adaptação organizacional refere-se à habilidade de os administradores reconhecerem, interpretarem e implementarem 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 por que a perspectiva institucional e a da dependência de recursos possibilitam 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 e Minihan, 1977; Zald, 1978) e dos 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.

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

As obras de DiMaggio e Powell (DiMaggio e Powell 1983; Powell, 1985; DiMaggio, 1988) enfatizam a maneira pela qual as práticas institucionalizadas são introduzidas nas organizações, as quais, em um mesmo campo, desenvolvem isomorfismo, na medida em que 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 das conseqüências desse processo de institucionalização (Meyer e 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 adquirir 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 automanutenção e com fim em si mesmas. O autor, claramente, viu institucionalização como um *processo*, algo que acontece na organização através do tempo, tendo observado a sua extensão 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, 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 propõe que uma organização tem maior probabilidade de sobrevivência se obtiver legitimidade, suporte social e aprovação dos constituintes externos de seu ambiente institucional (Meyer e Rowan, 1977; DiMaggio e Powell, 1983; Meyer e Scott, 1983; DiMaggio, 1988; Powell, 1988). Tal legitimação externa eleva o *status* da organização na comunidade, facilita a aquisição de recursos e desvia questões sobre os direitos e competências da organização ao fornecer específicos produtos ou serviços (Oliver, 1988).

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 e Rowan, 1977; Scott e Meyer, 1983). Quando uma organização desenvolve laços com instituições sociais bem

estabelecidas, isso sinaliza sua concordância com as prescrições institucionais de conduta apropriada. Por conseqüência, ela obtém uma variedade de recompensas que contribuirão para ampliar as probabilidades de sua sobrevivência, incluindo uma maior invulnerabilidade ao questionamento (Meyer e Scott, 1983), alcançando legitimidade e *status* (Meyer e Rowan, 1977; Scott e Meyer, 1983; Oliver, 1988); maior estabilidade e previsibilidade (Meyer e Rowan, 1977, 1983; DiMaggio, 1988) e maior facilidade de acesso aos recursos (Pfeffer e Salancik, 1978; DiMaggio e Powell, 1983).

Embora existam diversas escolas do pensamento nessa perspectiva (Scott, 1987), muito da literatura institucional centra-se sobre o conceito de *isomorfismo*, pelo qual as organizações ajustam-se a normas aceitáveis de suas populações (DiMaggio e Powell, 1983; Rowan, 1982). Um ambiente legitima certas formas de organizações. DiMaggio e Powell (1983) arguem que o “isomorfismo institucional” é, hoje em dia, a razão dominante pela qual as organizações assumem determinadas formas. De acordo com os autores, as forças motoras que conduzem à racionalização e à burocratização se baseiam em uma economia capitalista de mercado, tendo a burocratização como uma “jaula de ferro” a 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 e Freeman (1977) arguem que o isomorfismo pode resultar em *formas* não ótimas, selecionadas fora de uma população de organizações, ou os tomadores de decisão organizacional podem aprender respostas que não são apropriadas, ajustando seu comportamento de acordo com elas. O foco de Hannan e Freeman centra-se mais no primeiro processo: seleção; em contraste, DiMaggio e Powell (1983) enfatizam a adaptação, mas não sugerem que as ações dos tomadores de decisão sejam, 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 com as alternativas de escolhas particulares. Em outras palavras, eles livremente concebem que o entendimento dos atores de seus próprios comportamentos é interpretável em termos racionais. A teoria do isomorfismo não é endereçada aos esta-

dos psicológicos dos atores, mas às estruturas determinantes do conjunto de escolhas que eles percebem como racionais ou prudentes.

Seguindo Meyer (1979) e Fennell (1980), DiMaggio e Powell (1983) arguem que existem dois tipos de isomorfismo: competitivo e institucional. Hannan e 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 isso é mais apropriado para aqueles campos em que 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. Organizações não competem por recursos e consumidores, mas por poder político e legitimidade para ajustar-se social e economicamente. O conceito de isomorfismo institucional é, assim, uma ferramenta útil para entender as políticas e cerimônias que penetram a vida organizacional moderna.

DiMaggio e Powell (1983) identificam três mecanismos através dos quais a mudança isomórfica institucional ocorre, cada um com seus próprios antecedentes:

1. isomorfismo coercivo, que provém 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 uniformidade 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 organizacional 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, sendo as decisões aplicadas através do conselho para toda a organização, o que torna, então, tais decisões menos adaptativas e menos flexíveis.

Meyer e Rowan (1977) têm argüido persuasivamente que, quando Estados racionalizados e outras grandes organizações racionais expandem seus domínios na ampla arena da vida social, estruturas organizacionais cada vez mais refletem regras institu-

cionalizadas e legitimadas por eles e dentro deles. 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 a imitação. Quando os objetivos são ambíguos ou quando o ambiente cria incerteza simbólica, as organizações devem modelar-se por outras organizações. As vantagens do comportamento mimético na economia do comportamento humano são consideráveis, visto que, 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 e March, 1963).

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

Em geral, contudo, quanto maior a população de pessoal empregado ou consumidores servidos por uma organização, mais forte a pressão sentida por ela para que forneça 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 da 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, ao mesmo tempo em que vários tipos de profissionais dentro de uma organização devem diferenciar-se uns dos outros, exibem entre si muita similaridade com suas contrapartes profissionais em outras organizações. Ainda, 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; o segundo é o crescimento e a elaboração da rede profissional que se estende sobre as organizações e por meio da qual novos modelos difundem-se rapidamente.

Um importante instrumento de encorajamento do isomorfismo normativo é o filtro de pessoal. Em muitos campos organizacionais, o filtro ocorre pela contratação dos indivíduos de organizações dentro da mesma indústria, pelo recrutamento de instituições de treinamento e pelas 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, processo que encoraja a homogeneização, já que as organizações buscam assegurar o fornecimento dos mesmos benefícios e serviços de seus competidores.

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, as quais, com o tempo, levam as organizações em um campo a se parecer umas com as outras. De acordo com essa perspectiva, as escolhas estratégicas ou as intenções de controle seriam vistas como originadas da 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 dos processos que um ambiente legitima como sensíveis, porque isso implica uma administração responsável, que agrada elementos externos e evita potenciais reclamações de negligência se algo der errado (Eisenhardt, 1988).

### 2.1.2 A perspectiva da dependência de recursos

Aldrich e Pfeffer (1976) sugerem que existe uma perspectiva alternativa à institucional, à qual eles denominam de “dependência de recursos”, que traz de novo a consideração das ações e decisões organizacionais. Essa perspectiva também considera o ambiente como fonte de influência nas organizações, mas de uma maneira diferente.

A perspectiva da dependência de recursos tem fortes laços com o modelo da economia política das organizações (Wamsley e Zald, 1973; Benson, 1975) e com o enfoque do intercâmbio e da 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 dessa perspectiva é que as organizações tentam inter-relacionar-se ativamente com o ambiente, manipulando-o para seu próprio benefício.

Ao invés de assumir o papel passivo das forças ambientais, as organizações tomam decisões estratégicas para se adaptar 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. Assim, fontes de recursos no ambiente são outras organizações. O fato de os recursos serem obtidos de outras organizações implica que a perspectiva da dependência de recursos pode ser concebida como um modelo interorganizacional 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 a 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 e Pfeffer, 1976).

Um elemento-chave na perspectiva da dependência de recursos é a escolha estratégica (Chandler, 1962; Child, 1972). A consideração 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 as ações tomadas pelos membros organizacionais para adaptar as organizações a um ambiente como uma explicação dos resultados organizacionais.

Os autores arguem que propostas de ações proliferam nas organizações e que os membros organizacionais têm substancial liberdade para moldar seus próprios fatos. Como tal, a perspectiva focaliza atenção sobre os indivíduos e grupos dentro da organização para explicar os processos organizacionais. Esse foco sobre o comportamento assume que os atores organizacionais possuem a discricção de agir por sua própria vontade (Hambrick e Finkelstein, 1987).

Miles e Snow (1978) identificam três características da perspectiva da escolha estratégica:

1. vê a escolha gerencial ou estratégica como uma ligação principal entre a organização e o ambiente;
2. focaliza a habilidade da administração para criar, aprender e gerenciar o ambiente da organização;
3. abrange as múltiplas maneiras como 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 se adaptam às forças ambientais (Ansoff, 1977).

Aldrich e Pfeffer (1976), com base na obra de Child (1972), observam que existem três maneiras pelas quais 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 intenções de manipulá-lo. As organizações tentam criar demanda para seus produtos; assim, elas podem também entrar em acordo com outras organizações a fim de regular a concorrência, legal ou ilegalmente. Operando por meio de processos políticos, as organizações podem também assegurar a aprovação de tarifas e quotas para limitar a concorrência por parte de organizações estrangeiras.

Dunford (1987) sugere que as organizações buscam reduzir sua dependência de outras organizações, pois ter outras organizações como dependentes também se configura 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 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 de seus valores próprios. Kanter (1983) tem estudado a maneira pela qual as políticas de recrutamento de executivos em uma grande empresa têm como resultado a seleção de executivos com antecedentes muito homogêneos, sugerindo que isso 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 transforma-se 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 organiza-

ções atuam de forma diferente frente às mesmas condições ambientais, se as percepções de tais condições são distintas. A esse respeito, Starbuck (1971) assinala que a questão crítica é a medida em que as percepções organizacionais diferem dos indicadores objetivos das condições ambientais.

Aldrich e Pfeffer (1976) observam 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. As barreiras econômicas também existem, pois alguns projetos podem ser demasiado caros; os mercados podem ser dominados por poucas empresas de uma maneira tal que seja impossível a entrada de uma nova empresa. Além das barreiras que impedem certas decisões, aquelas que tentam alterar o ambiente podem não ser possíveis para muitas organizações. As pequenas, por exemplo, têm menos poder que as grandes em termos de capacidade de modificar seu ambiente.

Aldrich e Pfeffer observam que os critérios com os quais se adotam escolhas e por meio dos quais se determinam as estruturas são importantes e problemáticos, não havendo somente uma estrutura ou curso de ação ótimos. O modelo de tomada de decisão da perspectiva da dependência de recursos sugere que as organizações são, ou tentam ser, ativas para influenciar seus ambientes, aspecto que contribui para a variação entre as organizações, dado que são o resultado das respostas conscientes, planejadas de acordo com as contingências ambientais. As organizações tentam absorver a interdependência e a incerteza, seja de maneira completa, através de fusões (Pfeffer, 1972b), seja de maneira parcial, através da cooperação (Pfeffer, 1972a), ou, ainda, 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 como as organizações tratam as contingências do ambiente. Teóricos da dependência de recursos dizem que a organização luta contra as ameaças externas e a falta de recursos, ressaltando o componente político e interorganizacional do processo de aquisição de recursos.

### 3 UMA COMPARAÇÃO ENTRE AS PERSPECTIVAS INSTITUCIONAL E DA DEPENDÊNCIA DE RECURSOS

As concepções convergentes e divergentes no foco entre as perspectivas institucional e da dependência de recursos (Quadro 3.1) são relevantes para a caracterização das respostas estratégicas a pressões e expectativas externas.

Essa comparação serve para dois propósitos: primeiro, a identificação de muitos aspectos comuns nas suposições dessas estruturas demonstra o potencial das concepções na perspectiva da dependência de recursos quando da análise da tomada de decisão organizacional, complementando o limitado conjunto de respostas oferecido pela perspectiva institucional; segundo, a divergência no foco entre ambas as perspectivas demonstra que os teóricos institucionais precisam reconhecer, para ratificar a representação passiva e acomodada das organizações, as concepções na perspectiva da dependência de, que incluem o potencial de variação no grau de escolha, conhecimento, pró-atividade, 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 que possam sobreviver (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 das pressões institucionais, tarefas ou técnicas (Scott, 1983b; Scott, 1987b; Scott e 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 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 tenha também tratado do ambiente social das organizações (Pfeffer e Salancik, 1978) e do efeito das pressões do Estado sobre essas (Pfeffer, 1972b; Salancik, 1979). 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 adquiram 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 fluxos de recursos (Pfeffer e Salancik, 1978).

Quadro 3.1 – Comparação entre as perspectivas institucional e da 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.	Acomodação a normas coletivas	Lidar com interdependências
	Inerconectados	Pressões invisíveis	Pressões visíveis
	A sobrevivência	Isomorfismo	Adaptação
	Organização depende da sensibilidade às demandas e expectativas externas.	Aderência a regras e normas	Administração da escassez de recursos
	As organizações buscam estabilidade e previsibilidade.	Persistência organizacional	Redução da incerteza
Motivos do comportamento organizacional	As organizações buscam legitimidade.	Hábito e convenções de mais valor social	Poder e influência
		Maior valor social	Mobilização de recursos
	As organizações são interesses dirigidos.	Conformidade a critérios externos	Controle dos critérios externos
		Interesses institucionalmente definidos	Interesses políticos e calculados
		Submissão	Não-submissão

Fonte: Oliver (1988).

Tais 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 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).

Em oposição, 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. As organizações conformam-se a crenças ou práticas institucionalizadas quando essas são validadas externamente e aceitas por elas (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).

Portanto, as organizações não devem questionar, definir e estruturar suas atividades com base em funções particulares - vendas, finanças, produção - que refletem classificações institucionalizadas e pré-fabricadas da apropriada estrutura (Meyer e Rowan, 1977). Ou seja, as organizações não devem agir por ligação direta a um resultado organizacional positivo (isto é, maior prestígio ou mais recursos), mas por aceitação pré-consciente de valores e práticas institucionalizadas.

Os teóricos das perspectivas institucional e da dependência de recursos, por essa razão, assumem que a escolha organizacional é possível dentro do contexto das restrições externas. Porém os teóricos institucionais têm tentado focalizar a conformidade ao invés da resistência; a passividade ao invés da atividade; a aceitação pré-consciente ao invés da 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). Também assumem que as organizações devem ter interesse dirigido, embora esses tendam a ser social 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).

Os motivos da estabilidade diferem entre as duas perspectivas. A perspectiva institucional focaliza a reprodução ou imitação das estruturas, as expectativas das profissões ou normas coletivas do ambiente institucional (DiMaggio e Powell, 1983; Zucker;

1977). Diversos estudos, por exemplo, têm demonstrado como fatores institucionais são transmitidos, sustentados e resistem à mudança através do tempo, como um resultado da conformidade a regras ou a expectativas institucionais (Tolbert, 1985). Em contraste, os teóricos da dependência de recursos arguem que a estabilidade é alcançada pelo exercício de poder, controle ou negociação de interdependências de proposições para que alcance uma previsível ou instável influência dos recursos vitais e se reduza a incerteza ambiental.

Os graus e desejos de poder atribuídos à organização em relação a seu ambiente ocupam um papel central na explicação das suposições divergentes dessas duas perspectivas. A perspectiva da dependência de recursos exercita alguns graus de controle ou influencia sobre os recursos do ambiente, ou sobre 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, do hábito e da convenção, ao invés do poder organizacional e do controle, como contribuintes à estabilidade; quanto ao poder, tende a ser atribuído ao ambiente institucional ao invés da organização (isto é, previsões do isomorfismo coercitivo de DiMaggio e Powell, 1983). Por essa razão, a variação na capacidade e nos motivos de as organizações exercerem poder ou influência sobre as pressões externas é uma importante dimensão das abordagens divergentes das perspectivas para a caracterização das respostas organizacionais ao ambiente.

Ambas as perspectivas também enfatizam a importância de obter-se legitimidade com o propósito de demonstrar maior 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; Hinings e Greenwood, 1988; Pfeffer, 1981) e o potencial de controlar ou cooptar, ao invés 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 têm implicações para a presumível utilidade da conformidade organizacional do ambiente.

De acordo com a teoria institucional, a conformidade é útil às organizações no alcance da probabilidade de sobrevivência. As vantagens da conformidade com as normas e requerimentos institucionais são reveladas na variedade de recompensas relatadas na literatura institucional, por exemplo, aumento de prestígio, estabilidade, legitimidade, suporte social, comprometimento interno e externo, acesso a recursos, atração de pessoal, ajuste em categorias administrativas, aceitação em profissões e invulne-

rabilidade a questionamentos (DiMaggio, 1988; DiMaggio e Powell, 1983; Meyer e Rowan, 1977, 1983; Meyer e Scott, 1983; Meyer et al., 1983; Scott, 1983<sup>a</sup>; 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 a demandas ambientais. Assim, várias estratégias devem ser experimentadas para alterar a situação, de forma 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 perante as novas contingências que vão surgindo e a atitude para alterar ou controlar o ambiente em concordância com os objetivos organizacionais.

As perspectivas institucional e da dependência de recursos, em virtude de seu foco divergente, têm diferido em suas tipificações da influência organizacional em resposta ao ambiente e à utilidade estratégica da conformidade organizacional com as restrições e demandas externas. Contrapondo-se à perspectiva da dependência de recursos, a perspectiva institucional tem tentado minimizar a habilidade das organizações para dominar ou se opor às demandas externas pela inutilidade de elas perseguirem esses tipos de estratégias. A perspectiva institucional oferece idéias específicas sobre as relações entre organização-ambiente e as maneiras pelas quais elas reagem a processos institucionais; demonstra como comportamentos de não-escolha podem ocorrer e persistir pelo exercício do hábito, da convenção, da conveniência ou da obrigação social (Tolbert, 1985; Tolbert e Zucker, 1983; Zucker, 1983).

A perspectiva institucional também chama atenção para a influência do Estado, da sociedade e de pressões culturais como oposição às forças do mercado e à escassez de recursos, sobre o comportamento organizacional. Também explica como a condescendência passiva, em oposição à adaptação estratégica ao ambiente externo, pode contribuir para a validade social e para a sobrevivência de uma organização e como mitos, significados e valores, ao invés de eficiência, autonomia e trocas, devem dirigir e determinar o comportamento organizacional no contexto das pressões externas.

Apesar dessas 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, tendendo a desconsiderar o papel da influência e resistência nas relações entre a organização e o ambiente (Covaleski e Dirsmith, 1988; DiMaggio, 1988; Perrow, 1985; Powell, 1985).

Não obstante o exposto, 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 última e a perspectiva da escolha estratégica operam sob duas diferentes suposições teóricas, ainda que os teóricos de cada uma pareçam estar movendo-se juntos. Por exemplo, Oliver (1988) arguiu 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.

Simililarmente, 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, sugerindo 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 no processo de decisão estratégica.

Em resumo, essas duas perspectivas parecem oferecer visões complementares sobre as decisões estratégicas nos processos de adaptação organizacional. Como Hrebiniak e Joyce (1985) argüíram, a interação das perspectivas do determinismo e do não-determinismo (voluntarismo) deve ser estudada para o total entendimento do comportamento organizacional. Reconhecendo essa 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.

#### 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 têm a respeito do meio ambiente como o fator-chave do funcionamento organizacional.

Vários autores, dentre eles Hall (1991), têm notado que ambas as perspectivas parecem oferecer uma completa visão das atividades organizacionais. O autor afirma que nunca como hoje pareceu tão evidente a necessidade de proceder à combinação de quadros teóricos anteriormente tidos como divergentes, ou mesmo inconciliáveis. 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 na década de 1990, tem-se a clareza de que existe a necessidade de utilizar de maneira combinada as aplicações das diversas teorias. Os teóricos organizacionais estão se convencendo de que devem deixar de ser criadores de paradigmas (Aldrich, 1988), passando a procurar explicações na aplicação de combinações de perspectivas.

Há de se considerar, pois, a visão das duas perspectivas na análise das decisões estratégicas. A perspectiva institucional sugere que as organizações resistem às pressões do ambiente na medida em que a sua tradição, o contexto ambiental, ou ambos, suportam tal resistência. Por sua vez, a perspectiva da dependência de recursos sugere que as organizações adaptam-se às pressões na medida em que os atores organizacionais corretamente percebem e gerenciam as mudanças necessárias. As transformações do ambiente resultam, em parte, da 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.

## 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: 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.
- CHAKRAVARTHY, B. S. Adaptation: a promising metaphor for strategic management. *Academy of Management Review*, v. 7, 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, 1996. Tese (Concurso de Professor Titular) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção - Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Ufsc.
- 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. 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.
- \_\_\_\_\_. Interest and agency in Institutional Theory. In: ZUCKER, Lynne G. (Ed.), *Institutional Patterns and organizations: culture and environments*: 3-21. Cambridge: Ballinger, 1988.
- DOWLING, J.; PFEFFER, J. Organizational legitimacy. *Pacific Sociological Review*. V. 18, p. 122-136, 1975.
- DUNFORD, R. The suppression of technology as a strategy for controlling resource dependence. *Administrative Science Quarterly*. v. 32, p. 512-525, 1987.
- 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 out-comes*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1991.

- HAMBRICK, D. C.; FINKELSTEIN, S. Managerial discretion: a Bridge between Polar Views of organizational outcomes. In: CUMMINGS, L. L.; STAW, B. M. (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.
- \_\_\_\_\_. 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: Brasil 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.
- \_\_\_\_\_. 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.
- JACOBS, D. Dependency and vulnerability: na exchange approach to the control of organizations. *Administrative Science Quarterly*. v. 19, p. 45-59, 1974.
- 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.
- 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. Notes on the structure of educational organizations. In: *American Sociological Association*, São Francisco, 1975.
- \_\_\_\_\_. Institutionalized organizations: formal structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*. v. 83, p. 340-363, 1977.

- \_\_\_\_\_. The structure of educational organizations. In: MEYER J. W.; SCOTT W. R. (Eds.), *Organizational environments: ritual and rationality*. p. 199-215. Beverly Hills: 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: MEYER John W.; SCOTT, Richard (Eds.) *Organizational environments: ritual and rationality*: 45-70. Beverly Hills: 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: Scot Foresman and Company, 1980.
- MILES, R. E.; SNOW, C. C. *Organizational strategy, structure, and review*. 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, 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.
- \_\_\_\_\_. Merger as a response to organizational interdependence. *Administrative Science Quarterly*. V. 17, p. 382-394, 1972b.
- \_\_\_\_\_. Management as symbolic action: the creation and maintenance of organizational paradigms. In: CUMMINGS L. L.; STAW, B. M. (Eds.), *Research in Organizational Behavior*. P. 1-52. Greenwich: JAI Press. 1981.
- \_\_\_\_\_. *Organizations and organization theory*. Marshfield: Pitman, 1982.
- POWELL, W. W. *Getting into print: the decision making process in Scholarly Publishing*. Chicago: University of Chicago Press, 1985.

- \_\_\_\_\_. Institutional effects on organizational structure and performance. In: Lynne G. Zucker (Ed.), *Institutional Patterns and Organizations*. Cambridge: Ballinger, p. 115-136, 1988.
- ROSSETTO, C. R. *Adaptação estratégica organizacional: um estudo multi-caso na indústria da construção civil - Setor de Edificações*. Florianópolis, 1998. Tese - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção - Universidade Federal de Santa Catarina.
- ROWAN, B. Organizational structure and the institutional environment: the case of public schools. *Administrative Science Quarterly*. v. 27, p. 259-279, 1982.
- SALANCIK, G. R.; MEINDL, J. R. Corporate attributions as strategic illusions of management control. *Administrative Science Quarterly*, v. 29, p. 238-254, 1984.
- 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*. Boston: Brown, 1979.
- SCOTT, W. R.; MEYER, J. W. The organization and societal sectors. In: MEYER, J. M.; SCOTT, W. R. (Eds.), *Organizational environments: ritual and rationality*. 129-155. Beverly Hills, CA: Sage Publications, 1983.
- \_\_\_\_\_. Environment linkages and organizational complexity: Public and Private Schools. In: LEVIN, Henry M.; JAMES, Tom (Eds.), *Comparing public and private schools*. P. 128-160. New York: Falmer Press, 1987.
- SCOTT, W. R. *Organizations: rational, natural, and open systems*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1981.
- \_\_\_\_\_. The Organization of environments: network, cultural and historical elements. In: MEYER, John W.; SCOTT, W. Richard (Eds.) *Organizational environments: ritual and rationality*: 45-70. Beverly Hills: Sage, 1983a.
- SCOTT, W. R.; MEYER, J. The organization of societal sectors. In: MEYER, John W.; SCOTT, W. Richard (Eds.) *Organizational environments*: Beverly Hills: Sage, 1983.
- SCOTT, W. R. *Organizations: rational, natural, and open systems*, 2nd ed. Englewood Cliffs: Prentice Hal, 1987a.
- \_\_\_\_\_. 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.
- \_\_\_\_\_. *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, p. 587-611, 1986.
- STARBUCK, W. H. Organizational metamorphosis. In: STARBUCK W. H. (Ed.), *Organizational growth and development*, p. 275-298. Baltimore: Penguin Books, 1971.

- THOMPSON, J. *Organizations in action*. New York: Jonh Wiley, 1967.
- TOLBERT, P. S.; ZUCKER, L. G. Institutional sources of change in the formal structure of organizations: the diffusion of civil sevice 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.
- WAMSLEY, G. L.; ZALD, M. N. *The political economy of public organizations*. Lexington: Lexington, 1973.
- WEICK, K. E. *The social psychology of organizing*. Addison-Wesley: Reading, 1979.
- 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.
- \_\_\_\_\_. Organizations as institutions. In: BACHARACH S. (Ed.), *Research in the Sociology of Organizations*, p. 1-47. Greenwich: JAI Press, 1983.
- \_\_\_\_\_. The production of trust: institutional sources of economic structure, 1840-1920. In: STAW, Barry; CUMMINGS, L. L. (eds.), *Research in Organizational Behavior*, v. 8, p. 53-112, Greenwich: JAI, 1986.
- \_\_\_\_\_. Institutional theories of organization. *Annual Rewiew of Sociology*. v. 13, p. 443-464, 1987.
- \_\_\_\_\_. *Institutional Patterns and Organizations*. Cambridge: Ballinger, 1988b.

## SYNOPSIS

### *THE COMBINATION OF INSTITUTIONAL AND DEPENDENCE PERSPECTIVES OF RESOURCES IN THE STUDY OF STRATEGIC ORGANIZATIONAL DEPENDENCE*

*The text offers a revision of the institutional and dependence perspectives of resources and it describes how these perspectives can help with the study analysis of organizational strategic adaptation. While the institutional perspective stresses the environmental determinism as an influencer of the strategic answers of the organization, the perspective of resource dependence stresses voluntarism as a key point of the answer of the organizational decision makers. The key factors for the study of the proposed strategies in the adaptation process go from the degree of organizational conformity, said by the former, to the resistance to institutional pressures, explained by the latter. Therefore, the aim of this article is to show that the compatibility of perspectives in the study of organizational strategic adaptation can contribute in a meaningful way to a better description of the process.*

## SINOPSIS

### *LA COMBINACIÓN DE LAS PERSPECTIVAS INSTITUCIONAL Y DE LA DEPENDENCIA DE RECURSOS EN EL ESTUDIO DE LA ADAPTACIÓN ESTRATÉGICA ORGANIZACIONAL*

*El texto ofrece una revisión de las perspectivas institucional y de la dependencia de recursos y describe como ellas pueden ayudar en el análisis del estudio de la adaptación estratégica organizacional. En cuanto la perspectiva resalta el determinismo ambiental como influenciador de las respuestas estratégicas de la organización, la perspectiva de la dependencia de recursos enfatiza el voluntarismo como punto-llave de la respuesta de los tomadores de decisión organizacional y los factores-llave para el estudio de las estrategias propuestas en el proceso de adaptación van desde el grado de conformidad organizacional, ... pela primera, hasta la resistencia a las presiones institucionales, explicada pela segunda. Por tanto, el objetivo del artículo es mostrar que la compatibilización de perspectivas en el estudio de la adaptación estratégica organizacional puede contribuir de forma significativa para una mejor descripción de su proceso.*