

# TEORIA INSTITUCIONAL E RACIONALIDADE ORGANIZACIONAL: UMA ABORDAGEM COGNITIVISTA NA CONCEPÇÃO DE ESTRATÉGIA

Alex Rodrigo BRUNDANI<sup>1</sup>

Gustavo Yuho ENDO<sup>2</sup>

Orientador: Prof. Alexandre Hideo SASSAKI<sup>3</sup>

**Resumo:** A presente pesquisa tem como objetivo a identificação da relação existente entre a perspectiva institucional, a racionalidade e os esquemas interpretativos dos dirigentes das organizações na concepção de estratégia, partindo do pré-suposto de que, tanto uma quanto outra abordagem, exerce influência positiva nesse processo e que ao serem conjugadas poderiam beneficiar o ambiente organizacional. Tendo como base teórica, livros e artigos de autores considerados centrais para o entendimento dessas perspectivas, e após a análise de tais publicações, chegou-se a seguinte conclusão: tendo os dirigentes - ou concessionários de estratégia - racionalidade limitada, diante da pressão exercida pelo seu ambiente de atuação, fica perceptível a influência dos esquemas interpretativos dos mesmos - formado por suas crenças, valores e interesses - no processo de concepção de estratégia. Nesse sentido defendemos que a mente do estrategista atua como mediadora entre a organização e seu ambiente.

**Palavras-chaves:** Teoria institucional, racionalidade limitada e esquemas interpretativos.

## 1. INTRODUÇÃO

Tendo em vista a existência da necessidade de sobrevivência das empresas em meio as mudanças constantes do ambiente mercadológico em geral, com índice de globalização cada vez maior, como também da notável realidade em que clientes se tornam cada vez mais exigentes e criteriosos na escolha de seus fornecedores de bens e serviços, observamos uma preocupação maior do grupo estratégico - como também da direção - das

---

<sup>1</sup> Núcleo de Estudos e Pesquisas – NEPE / Faculdade Toledo de Presidente Prudente – SP. Aluno bolsista do Programa de Iniciação Científica.

<sup>2</sup> Núcleo de Estudos e Pesquisas – NEPE / Faculdade Toledo de Presidente Prudente – SP. Aluno bolsista do Programa de Iniciação Científica.

<sup>3</sup> Professor Mestre orientador do Programa de Iniciação Científica Faculdade Toledo de Presidente Prudente - SP

organizações, em manter-se constantemente em conformidade a essas mudanças, buscando não restritamente uma melhor posição competitiva em relação a seus concorrentes, como também maior legitimidade na interação com seu ambiente de atuação.

A abordagem institucional a racionalidade e os esquemas interpretativos (cognição) em organizações vêm sendo alvo de debates por autores distintos e, portanto, com interpretações e contribuições diferentes para a análise do ambiente organizacional. Mintzberg Ahlstrand e Lampel (2000) apresentam em seu trabalho um resumo de varias perspectivas mais tradicionalistas em que a formulação de estratégia é entendida como um processo racional, não possibilitando dessa forma, a possibilidade de existência de alguns tipos de interferência subjetiva ao formulador da estratégia, como suas crenças, valores, e interesses (que formam seus esquemas interpretativos), para a concepção da estratégia, tendo em vista os diferentes tipos de pressões organizacionais existentes.

O ambiente organizacional é definido por Weick (1976), como um ambiente decretado ou ordenado (enacted environment) , algo mais do que simples respostas a forças objetivas e também mais do que apenas a percepção e interpretação subjetivas a padrões objetivos: o ambiente é socialmente construído. Como ele afirma “ao invés de se adaptar a ambientes prontos, é inteiramente possível que os próprios atores criem o ambiente ao qual se adaptarão” (Weick, 1976).

Ao contrario da busca por respostas racionais e diretas á demandas objetivas, a relação entre os sistemas organizacionais e seu contexto ambiental passa a ser vista como um processo altamente subjetivo (ou intersubjetivo) de definição das características e variáveis ambientais com as quais se confronta, resultando em ações cuja lógica nem sempre (ou quase nunca) preenchem os requisitos do modelo racional, uma vez que é essencialmente dependente de aspectos cognitivos dos indivíduos e grupos decisores.

A abordagem cognitiva da estratégia tem como ponto de partida que “uma das chaves do processo estratégico, talvez a única, reside no pensamento dos dirigentes, no que se refere aos seus conteúdos e mecanismos” ( Machado-da Silva, Fonseca e Fernandes, 1999, p. 105).

A tentativa de entendimento de como a teoria institucional à racionalidade e os esquemas interpretativos se relacionam para a concepção de estratégia em organizações, é o objetivo desse trabalho, e sua principal contribuição deve ser no sentido de proporcionar aos estudiosos do tema, como também a profissionais interessados, subsidio teórico para melhor entendimento dessas três perspectivas analíticas na formulação de estratégias organizacionais, utilizando como referência, artigos acadêmicos geralmente considerados centrais para o entendimento dessas perspectivas.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1. Estratégia organizacional**

Ao atuar em um determinado segmento de mercado, com o propósito de proporcionar bens e serviços à sociedade, as empresas – seus gestores - precisam ter em pauta quais as peculiaridades desse ambiente em que estão inseridas, e como irão proceder para que possam sobreviver e ganhar vantagens em relação a seus concorrentes. Nesse sentido, Chaffee (citado por Mintzberg et al., p. 21, 2000) afirma que “a premissa básica para se pensar a respeito de estratégia diz respeito à impossibilidade de separar organização de seu ambiente... “a organização usa a estratégia para lidar com as mudanças nos ambientes”. De modo semelhante, para Snow e Miles (1983), a estratégia foca tanto o ambiente interno, quanto o externo e busca a adequação entre ambos.

Há um vasto número de publicações, com seus respectivos autores, que tratam da abordagem estratégica em organizações. Cada autor expressando sua percepção e contribuição para análise do campo organizacional.

O desenvolvimento de uma estratégia competitiva (Porter, 1986) é, em essência, o desenvolvimento de uma fórmula ampla para o modo como uma empresa irá competir, quais deveriam ser as suas metas e quais as políticas necessárias para levar-se a cabo estas metas. Nesse mesmo trabalho o autor afirma que a estratégia competitiva é uma combinação dos fins (metas) que a empresa busca e dos meios (políticas) pelos quais ela está buscando chegar lá. Empresas diferentes empregam palavras diferentes como “missão” ou “objetivo” ao invés de “metas”, e outras empregam “tática” em lugar de políticas “funcionais” ou “operacionais”. Contudo, noção essencial de estratégia é captada na distinção entre fins e meios (Porter, 1986).

Mintzberg (1991) trata estratégia como representação cognitiva do grupo de dirigentes do nível estratégico que, ao ser compartilhada ou imposta aos demais membros de outros níveis organizacionais, orienta o comportamento e a ação em termos da disposição de recursos, produtos/serviços e mercados. Como tal pode ou não facilitar o alcance de objetivos e de legitimidade institucional.

Sun Tzu (citado por Krause, 1996), disse: “um grande general estabelece sua posição onde não pode ser vencido. Não perde oportunidade de aproveitar a fraqueza do inimigo. Um general vitorioso cria as condições para a vitória antes de começar a guerra”. Segundo ele o sucesso na guerra é uma questão de posicionamento.

Fazendo uma analogia entre guerra e competição empresarial, podemos reconhecer que uma empresa bem posicionada em seu ambiente pode adquirir e manter inúmeras vantagens competitivas sobre seus concorrentes.

Para Wright, Kroll e Parnel (2000), estratégia refere-se aos planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização. Segundo o autor, pode-se encarar estratégia de três pontos de vantagens: (1) a formação da estratégia (desenvolvimento da estratégia); (2) implementação da estratégia (colocar a estratégia em ação); e (3) controle estratégico (modificar ou a estratégia, ou sua implementação, para assegurar que os resultados desejados sejam alcançados).

Scott (1992, p. 286), baseado em Chandler (1962), define a estratégia como a “determinação das metas e objetivos de longo alcance de uma empresa e a adoção dos cursos de ação e alocação de recursos necessários para atingir esses objetivos”. Chandler (1992) conclui que a definição de estratégia não deve constituir exercício intelectual isolado, uma vez que a sua viabilidade e êxito dependem das atividades em andamento no cotidiano da organização.

Mintzberg Ahlstrand e Lampel (2000) mencionam dez tipos distintos de escolas em estratégia, onde fazem uma análise crítica de cada uma delas, salientando seus processos (ver quadro 1), suas limitações e suas contribuições.

**Quadro 1. Escolas e processos**

<b>Escolas</b>	<b>Processos</b>
Design	Concepção
Planejamento	Formal
Posicionamento	Analítico
Empreendedora	Visionário
Cognitiva	Mental
Aprendizado	Emergente
Poder	Negociação
Cultural	Coletivo
Ambiental	Reativo
Configuração	Transformação

Fonte: Mintzberg Ahlstrand e Lampel (2000)

Os autores afirmam que cada uma dessas escolas tem uma perspectiva única que focaliza um aspecto importante do processo de formulação de estratégia e que, cada uma dessas perspectivas é, em certo sentido, estreita e exagerada. Porém, em outro sentido, cada uma também é interessante e criteriosa.

Ainda segundo Mintzberg et al (2000), “qualquer discussão sobre estratégia termina inevitavelmente sobre a lâmina de uma faca, ou seja, para cada vantagem associada à estratégia, há uma desvantagem associada”. Por exemplo, ao afirmar que “a estratégia fixa a direção” temos como **vantagem** que o principal papel da estratégia é mapear o curso

de uma organização para que ela navegue coesa através do seu ambiente, e como **desvantagem** temos que, a direção estratégica também pode constituir um conjunto de antolhos para ocultar perigos em potencial. Seguir um curso pré-determinado em águas desconhecidas é a maneira perfeita para colidir com um *Iceberg*. Embora a direção seja importante as vezes é melhor movimentar-se devagar, um pouco por vez, olhando com cuidado para a frente, mas não muito, bem como para cada lado, para que o comportamento possa ser mudado de um instante para o outro (Mintzberg et al, 2000). Nesse sentido podemos afirmar que ao formular uma determinada estratégia, se faz necessário uma avaliação das eventuais contribuições e das limitações que podemos absorver, para que processo de implementação e controle (Wright et al, 2000), possa transcorrer com o menor risco possível de frustração.

Nos prosseguimento do trabalho abordaremos o processo de formação de estratégia na mente do estrategista (sendo esse processo concebido de forma racional, racionalmente limitado ou com interferências de seus esquemas interpretativos), e como todo esse processo se desenvolve no ambiente institucional. Cabe também uma análise da VBR-Visão Baseada em Recursos – como contraposição ou complemento para o processo de concepção de estratégia.

## **2.1. Esquemas Interpretativos**

Esquemas interpretativos, na visão de Hinings e Greenwood, (1989), ver também (Machado-da-Silva e Fonseca, 1996), compreende-se como o conjunto de valores e crenças, compartilhados pelos membros da organização, que operam como quadros de referência para a ação organizacional. Dessa forma, sendo ambiente organizacional composto por tipos distintos de indivíduos (profissionais), seria relevante afirmar que cada ator organizacional – especificamente os tomadores de decisão - emprega em suas ações, seu estilo próprio - subjetivo - de atuação, tendo como base para tais comportamentos sua percepção (ou visão) de mundo.

É evidente que um dirigente não toma uma decisão com base apenas em seu instinto – achar que deve tomar determinada decisão e assim o fazer, sem nenhum tipo de auxílio norteador, mas antes procura e consulta outras fontes de possíveis informações que sirvam de auxílio para suas decisões.

Existe uma gama relevante de informações de diversas origens que servem para os dirigentes como insumos para as tomadas de decisão. As informações podem surgir dos vários setores da empresa (como departamento de marketing, finanças, produção entre outros), como também de diversos níveis hierárquicos dentro dos departamentos e, em alguns casos, dependendo da estrutura administrativa da empresa, essas informações provêm de conselhos administrativos ou até mesmo de acessória externa, para assistir o dirigente. Como salientam Wright, Kroll e Parnel (2000) “a alta administração é a responsável final pela decisão final, mas a decisão é o auge das idéias, da criatividade, das informações e das análises de outras pessoas”. Nesse sentido, observamos que existe influência externa ao dirigente como apoio às suas decisões, mas, cabe a afirmação de que

mesmo com todas essas possíveis origens de informações (insumos para as decisões), é inerente ao dirigente escolher qual o rumo seguir no planejamento estratégico.

A maneira subjetiva com que cada autor organizacional percebe os acontecimentos no seu ambiente de atuação, têm influência direta nas ações organizacionais realizadas pelos mesmos. Segundo Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes (1999), “conceber subjetivamente o ambiente significa reconhecer a possibilidade de indivíduos, grupos e organizações perceberem de maneira diferente o mesmo contexto institucional; em consequência, podem agir de forma diversa na dinâmica de relacionamento entre organização e ambiente”. Berger e Luckmann (1996) demonstram a visão de que o cotidiano representa a realidade interpretada e subjetivamente percebida pelos homens, a partir da coerência que demonstram.

As crenças/valores e interesses dos tomadores de decisão, dentro ou fora da organização, estão presentes em todas as ações desempenhadas pelos mesmos. Aparentemente, os valores são mais profundos e duradouros numa organização comparados aos interesses, que se caracterizam por serem mais voláteis ao longo do tempo. Ou seja, os interesses dos grupos internos à organização mudam de acordo com as circunstâncias, diante de fatos novos internos ou externos e de necessidades emergentes. Provis (1996) argumenta que os valores são coletivamente aceitos, a ponto de serem compartilhados entre os membros, enquanto os interesses se referem a escolhas individuais, que visam ao alcance de vantagens particulares, fazendo com que as pessoas se unam, em determinado momento, em função da oportunidade circunstancial.

Quanto a cognição (o modo como o ser humano percebe o ambiente e como as coisas fazem sentido para o mesmo), está relacionada a forma como as pessoas adquirem, armazenam e usam conhecimento ( Gimenez, 1998). A abordagem cognitiva da estratégia tem como ponto de partida que “uma das chaves do processo estratégico, talvez a única, reside no pensamento dos dirigentes, no que se refere aos seus conteúdos e mecanismos” ( Machado-da Silva, Fonseca e Fernandes, 1999, p. 105).

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 tomadores de decisão com base em suas percepções, interpretações e avaliações.

## **2.2. Racionalidade e Racionalidade Limitada**

Por racionalidade podemos entender o fato de agir de forma objetiva, empregando em suas ações, um aspecto formalizado, considerando os fatores óbvios e objetivos sem nenhuma interferência intuitiva ou irracional.

Para Stoner e Freeman (1992), o processo racional de tomada de decisão pode ser descrito de acordo com quatro grandes estágios: 1) Examinar a Situação (definir o

problema, identificar os objetivos da decisão e diagnosticar as causas); 2) Criar e Avaliar as Alternativas; 3) Escolher a Melhor Alternativa; 4) Implementar e Monitorar a Decisão. Assim, mediante esses pressupostos básicos, a formulação estratégica corresponderia a um modelo de escolha racional que pressupõe “... um processo passo-a-passo que é tanto lógico quanto linear” (Miller, Hickson e Wilson, 1996:294). Nessa perspectiva, estratégia e planejamento são sinônimos.

Nos termos de Whipp (1996:265) “em sua primeira manifestação o estudo da estratégia era inerentemente racional e não negava seu determinismo econômico... O objetivo essencial era acessar o ambiente da empresa, projetar o futuro do negócio e ajustar e recursos internos em conformidade com aqueles fatores”.

Porém, o segundo os autores Stoner e Freeman (1992), o processo decisório não tem fim na decisão, mas se prolonga pelo monitoramento dos resultados desta, no busca por uma melhoria contínua deste processo. Advertem ainda para o risco de que nenhuma abordagem, por melhor que seja, pode garantir que o decisor tome sempre a decisão correta.

Como afirmam Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes (1999; 104), “... observa-se que, desde o surgimento do modelo de sistema aberto, a formulação da estratégia passou a ser considerada como tarefa que envolve, mas do que o princípio da ação racional, a maneira como uma organização responde as demandas do ambiente. Logo, estratégia tornou-se um conceito que inclui tanto escolha, como adaptação ambiental”.

Stoner e Freeman (1992), ainda sobre os desafios do uso do modelo racional de tomada de decisão, dizem que este cria uma imagem do decisor como uma supermáquina.

Num ambiente influenciado por diversos tipos de forças – sejam econômicas, políticas, sociais, e até emocionais, essa última de maneira menos perceptível – é irrelevante afirmar que um ser humano, dotado de sentimentos complexos, com um viés sensitivo, perceba o mundo com tal racionalidade. Em vez disso, eles tendem a usar um modelo que poderíamos chamar de “racionalidade limitada”, que consiste no uso de regras empíricas denominadas de heurísticas de decisão, que deixam que as tendências influenciem suas decisões.

Segundo Robbins (2000) uma vez que a capacidade humana para formular e resolver problemas complexos é pequena demais para atender aos requisitos da racionalidade plena, os decisores operam dentro dos limites da “racionalidade delimitada”. Eles constroem modelos simplificados que captam as características essenciais dos problemas sem considerar toda sua complexidade.

Para quem observa o comportamento dos indivíduos em uma organização, parece evidente que a racionalidade manifestada “não possui, nem de longe, requisitos da onisciência global que é atribuída ao homem econômico” (Simon, 1970, p. XXII). É com relação a esse fato que o autor citado aqui, sugere o conceito de racionalidade limitada, ou seja, “teoria da racionalidade intencional e limitada do comportamento dos seres humanos que **contemporizam** porque não possuem meios para **maximizar**”.

O homem de racionalidade imitada busca um curso de ação satisfatório, enquanto o homem econômico maximiza seus esforços, selecionando a melhor alternativa entre as que lhe são apresentadas. Desse modo, “os limites da racionalidade decorrem da incapacidade da mente humana de aplicar a uma decisão todos os aspectos de valor, conhecimento e comportamento que poderiam ter importância para uma decisão” (Simon, 1970, p. 113).

### **2.3. Abordagem institucional**

A perspectiva institucional para o estudo das organizações pode ser tipificada como uma abordagem simbólico - interpretativa da realidade organizacional, apresentando uma posição epistemológica predominantemente subjetivista, na qual é salientada a construção social da realidade organizacional.(Prates, 2000, p. 90).

A perspectiva institucional ganhou novo impulso a partir da década de 1970 com o surgimento de nova geração de intelectuais que retomaram a tradição de Selznick, elaborando uma análise sociológica do comportamento humano que reconhece fenômenos de racionalidade limitada e o caráter político e contextual da ação social, a partir de uma ótica cognitiva. Desde essas origens até hoje, a teoria institucional vem desenvolvendo um corpo teórico diverso e complexo, abordando temas como valores, poder, cooptação, inovação, isomorfismo, racionalização, modernização, uniformização, formalismo, conformidade, resistência, contestação, adaptação ambiental, intersubjetividade, linguagem, formação de coalizões políticas e mecanismos de estabelecimento da ordem e da mudança social (Machado-da-Silva e Vasconcelos, 2005). Nesse sentido as organizações precisam estar em constante avaliação de suas ações, no seu contexto mercadológico, para que possam acompanhar e cumprir as exigências desse ambiente dinâmico, apresentado pela teoria institucional nas relações organizacionais.

No passado as organizações eram vistas como um sistema fechado, onde atuava de maneira independente, não permitindo assim que o ambiente externo a ela, pudesse exercer influência no seu comportamento. A partir da década de 1950, estas passaram a ser consideradas um sistema aberto - conjunto de subsistemas inter-relacionados - sujeito à influência do ambiente circunvizinho e, a partir de então, o ambiente passou a ganhar destaque nos estudos organizacionais (Wagner III e Hollenbeck, 2002).

Com uma abordagem mais recente da teoria organizacional podemos afirmar que uma organização não sobreviveria se não mantivesse um relacionamento estreito com o seu ambiente. Ambiente esse que é constituído de diversas forças - por exemplo, normativas, coercitivas, culturais, cognitivas, sociais, entre outras - que farão com que a organização não se permita ao isolamento, mas sim busque, com afinco, uma relativa conformação a essas pressões ambientais, como também legitimidade – reconhecimento de seu valor – perante o seu ambiente de atuação.

Segundo Machado-da-Silva e Fonseca, (1993), numa abordagem mais recente, sob a égide da teoria institucional, a premissa de que valores institucionalizados na



sociedade permeiam as formas organizacionais e devem ser enriquecidos com a consideração de componentes culturais e simbólicos, intra e interorganizacionais, destaca-se nos estudos organizacionais. Dessa forma, aceita-se que pressupostos da realidade socialmente construída, apoiada em valores ou crenças e conhecimentos compartilhados, definem comportamentos e estruturas adotados como corretos (Scott, 1995).

A abordagem institucional tem como elemento o conceito de “Campo Organizacional”, que está associado à idéia de que a sobrevivência organizacional envolve não apenas relações e troca de material e de recursos, mas também de trocas simbólicas, conforme apresentado por Vieira e Carvalho (2003 p. 12). Para Zucker (1987), a teoria institucional - que constitui um resultado de convergência de teorias na área da ciência política, ciência social, e da economia – indica que as organizações são influenciadas por orientações coletivamente compartilhadas, e sua sobrevivência depende da legitimidade alcançada no ambiente por essa convergência. Tais pressões institucionais, algumas das quais são externas e outras internas as organizações, levam as organizações a terem comportamentos similares, conduzindo ao isomorfismo, ou seja, similaridade de forma e estrutura com o ambiente institucional.

Para DiMaggio e Powell (1983 ) existem três mecanismos por meio dos quais ocorrem mudanças isomórficas institucionais:

### **Isomorfismo Coercitivo**

O isomorfismo coercitivo deriva de influências políticas e do problema de legitimidade. Resulta tanto de pressões formais quanto de pressões informais exercidas por outras organizações das quais elas dependem, e pelas expectativas culturais da sociedade em que as organizações atuam. Tais pressões podem ser sentidas como coerção, como persuasão, ou como um convite para se unirem em conluio. Em algumas circunstâncias a mudança organizacional é uma resposta direta a ordens governamentais: os produtores adotam novas tecnologias de controle de poluição para se adequarem a regulamentações ambientais.

O isomorfismo coercitivo, no entanto, pode se apresentar ainda de maneira mais sutil do que esse exemplo.

### **Isomorfismo Mimético**

Para se manter legitimada quando a incerteza permeia o ambiente ou quando os objetivos organizacionais não estão bem claros, uma organização tende a se modelar em outra organização. Nestes casos, “seguir o líder” passa a ser a melhor, mais barata ou às vezes a única estratégia para que a organização alcance a sobrevivência no ambiente. Esta forma de isomorfismo também ocorre quando existe uma forte pressão dos consumidores para fornecer produtos e serviços específicos oferecidos por outra organização, o que gera a

necessidade de adaptação mimética de forma a atender esta necessidade específica do ambiente.

### **Isomorfismo Normativo**

Origina da luta coletiva de uma classe profissional em se definir condições, métodos e práticas comuns no exercício de sua ocupação, através de um compartilhamento de normas e conhecimentos com outros indivíduos, e que por isto gera uma similaridade entre organizações. Práticas profissionais de atividades diferentes numa mesma organização podem se diferenciar, mas possuem significativa similaridade com atividades idênticas em outras organizações atuantes num mesmo ambiente. Quanto mais similares foram as atividades entre organizações num ambiente e maior for a interação entre profissionais da mesma atividade atuando em organizações distintas, mais isomorfismo normativo ocorre neste ambiente. Pode também, em muitos casos, ocorrer fixação das normas profissionais pelo Estado, institucionalizando as práticas profissionais e com isto gerando isomorfismo.

Aldrich (1979, p. 265) citado por DiMaggio e Powell (1983) argumenta que “as principais forças que as organizações devem levar em consideração são as outras organizações”. As organizações não competem somente por recursos e clientes, mas por poder político e legitimação institucional, por adequação social, assim como por adequação econômica. O conceito de isomorfismo institucional constitui uma ferramenta útil para se compreender a política e o cerimonial que permeiam Parte considerável da vida organizacional moderna (DiMaggio e Powell, 1983).

A visão institucional vê as organizações como tendo duas dimensões essenciais: a técnica e a institucional.

O ambiente técnico caracteriza-se pela troca de bens e serviços, enquanto o ambiente institucional conduz o estabelecimento e a difusão de normas de atuação, necessárias ao alcance da legitimidade organizacional. Deste modo, organizações submetidas a pressões do ambiente técnico e do ambiente institucional são avaliadas, respectivamente, pela eficiência e pela adequação às exigências sociais. (Machado-da-Silva; Fonseca; Fernandes, 1999, p. 113) citados por Rosseto e Rosseto (2005).

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 e, com o tempo, levam às organizações a se parecerem uma com as outras. De acordo com esta perspectiva, as escolhas estratégicas ou as intenções de controle seriam 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 para explicar as ações organizacionais (Eisenhardt, 1988), citado por Rosseto e Rosseto (2005).

Existe também no campo da administração estratégica a perspectiva da visão baseada em recursos-RBV (ou da dependência de recursos), a qual detalharemos a seguir,

que traz algumas divergências em relação a teoria institucional, mas que também pode trazer algumas contribuições para a análise do campo.

### 2.3.1. *Institucionalismo versus visão baseada em recursos (ou dependência de recursos)*

Como já descrevemos anteriormente, a visão institucional nas organizações defende que esta deve estar em constante busca de conformação às normas e pressões exercidas pelo seu ambiente circunvizinho, ganhando assim legitimidade perante o mesmo. Ou seja, nessa perspectiva, como na visão determinista, o ambiente é considerado como principal elemento na definição de estratégias 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 performance satisfatória. A capacidade organizacional para obter recursos vitais e a negociação e o relacionamento interorganizacional também constituem duas atividades fundamentais nesta perspectiva que admite que certas mudanças no meio ambiente ocorrem, em parte, pela determinação dos administradores organizacionais, porque estes se preocupam em compatibilizar as características do ambiente aos interesses específicos das suas organizações. Outro aspecto importante desta perspectiva, é que as organizações tentam se relacionar 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 (Rosseto e Rosseto, 2005). 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. Este aspecto contribui para a variação entre as organizações, dado que as mesmas são o resultado das respostas conscientemente planejadas das contingências ambientais.

As suposições convergentes e divergentes entre a perspectiva Institucional e a da Dependência de Recursos, conforme Quadro 1, são relevantes para a caracterização das respostas estratégicas a pressões e expectativas externas.

**Quadro 1- Comparação entre a teoria 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 Os ambientes organizacionais são coletivos e interconectados	Ambiente institucional com nenhum comportamento de escolha Acomodando-se a normas coletivas	Ambiente da tarefa com comportamento de escolha ativo Lidando com interdependências
	Interconectados	Pressões invisíveis	Pressões visíveis
	À sobrevivência	Isomorfismo	Adaptação
	O ambiente 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 de incertezas
		Hábitos e convenção de mais valor social	Poder e influência
MOTIVOS DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL	As organizações buscam estabilidade	Mais valor social	Mobilização de recursos
		Conformidade a critérios externos	Controle dos critérios externos
	Organizações são interesses dirigidos	Interesses institucionalmente definidos	Interesses políticos e calculados
		Submissão	Não submissão

Fonte: Oliver (1988)

Esta comparação serve para dois propósitos. Primeiro, a identificação de aspectos comuns nas suposições destas estruturas demonstra o potencial da perspectiva da dependência de recursos para complementar o conjunto de respostas organizacionais às

pressões institucionais. Segundo, a divergência no foco entre estas perspectivas salienta que os teóricos institucionais precisam reconhecer as suposições sobre o comportamento organizacional para ratificar a representação passiva e acomodada das organizações. Estas suposições incluem o potencial de variação no grau de escolha, conhecimento, influência e alto interesse que as organizações exibem em resposta a pressões institucionais (Oliver, 1988; Oliver, 1991).

De acordo com as duas perspectivas, a escolha organizacional é limitada por uma variedade de pressões externas, os ambientes são coletivos e interconectados, e as organizações devem ser sensíveis às demandas e expectativas externas para sobreviverem.

### **Considerações finais**

Numa concepção institucionalista, para que uma organização obtenha e mantenha resultados positivos (sobrevivência), ela tem de considerar todas as exigências - por forças políticas, sociais, econômicas, entre outras - que o “campo organizacional” lhe apresenta e impõe, no sentido promover uma certa adequação de “si” á essas exigências. Havendo um acoplamento da a organização á seu ambiente, mesmo que frouxamente, a mesma obterá legitimidade, ou seja, aceitação e reconhecimento, por parte dos atores que compartilham desse ambiente.

As forças propulsoras existentes no ambiente podem conduzir o resultado da organização em um sentido (satisfatório) ou em outro (insatisfatório), dependendo do posicionamento estratégico adotado. Nesse sentido podemos afirmar também que, a organização poderá tender á homogeneidade em relação às outras através dos três mecanismos isomórficos – normativo, coercitivo e mimético – propostos pelos autores DiMaggio e Powell (1983), como á uma relativa heterogeneidade, dado a subjetividade dos atores organizacionais ao conceber e implementar sua estratégia competitiva. A afirmação aqui se dá no sentido de que, no geral, as empresas parecem convergir para uma certa similaridade devido as forças isomórficas já citadas. No entanto, considerando que o processo de formulação de estratégia acontece, na mente do estrategista, não de forma totalmente racional (racionalmente limitada), devido as limitações humanas, é possível afirmar que os esquemas interpretativos (cognição) dos concessores de estratégia – impregnado por suas crenças, valores e interesses – são o que podemos chamar de “fator de diferenciação” entre uma organização e outra no que tange aos seus resultados, ainda que disponham de estruturas similares e que atuem no mesmo contexto industrial. Nesse sentido, mesmo que ambas sofram pressões isomórficas que as impulsionem à homogeneidade, sempre haverá um “fator de diferenciação” tendo em vista as formas peculiares com que cada ator – ao definir qual rumo seguir - interpreta e entende os acontecimentos em seu ambiente de atuação.

A intenção do presente trabalho não é, definitivamente, de esgotar o assunto proposto, mas de trazer contribuições relevantes para o entendimento do mesmo ao se analisar o ambiente organizacional.

Em resumo, chegamos a conclusão que os dirigentes - ou condutores da estratégia – têm racionalidade limitada. Diante da pressão exercida pelo seu ambiente de atuação, fica perceptível a influência dos esquemas interpretativos dos mesmos - formado por suas crenças, valores e interesses - no processo de concepção de estratégia. Nesse sentido, defendemos que a mente do estrategista atua como mediadora entre a organização e seu ambiente.

A visão estabelecida nos estudos da área de estratégia, em grande parte, parte do pressuposto de que a ação organizacional é totalmente racional e o ambiente é completamente objetivo. Neste trabalho, propõe-se uma visão alternativa, onde o ambiente é socialmente construído e sua análise depende de fatores interpretativos, utilizados pelos estrategistas (esquemas interpretativos). Pressupõe-se que esta abordagem é mais realista que a estabelecida nos estudos organizacionais e de estratégia.

### **Referências bibliográficas**

BERGER, P.L. & LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**. 13<sup>o</sup> ed. Petrópolis: Vozes, 1996.

CHANDLER, A. D. **Strategy and structure: chapters in the history of the American industrial enterprise**. Cambridge: MIT Press, 1962.

GIMENEZ, F. A. P. Escolhas estratégicas e estilo cognitivo: um estudo de caso com pequenas empresas. **Revista de administração Contemporânea**, v. 2, n.1, p.27-45, jan/abr. 1998.

HININGS.C.R; GREENHOOD.R. the dynamics of strategic change: Oxford Brasil Blackwell, 1989.isomorphism. *Administrative Science Quarterly*, v. 33, p. 543-561,1988.

KRAUSE, D.G. Sun Tzu: **a arte da guerra para os executivos** - Rio de Janeiro: Campus, 1996.

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L., FONSECA, Valéria Silva da. **Homogeneização e diversidade organizacional: uma visão integrativa**. **Anais Eletrônicos**, Salvador: ANPAD, 1993.

MACHADO-DA-SILVA, C; FONSECA, V; FERNANDES, B. (1999). Mudança e estratégia nas organizações: perspectivas cognitiva e institucional. In: VIEIRA, M; OLIVEIRA, M. **Administração contemporânea: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas.

MILLER, S; HICKSON, D; WILSON, D. (1996). Decision-making in organizations. In: CLEGG, S; HARDY, C; NORD, W.(eds). **Handbook of organizations studies**. London: Sage Publications.

MINTZBERG, H. et al. **Safári da Estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H. Five Ps for Strategy. In: MINTZBERG, H.; UINN, J.B. **The strategy process**: concepts, contexts, cases. New Jersey: Prentice-Hall, 1991.

OLIVER, C. Strategic responses to institutional processes. *Academy of Management Review*, v. 16, p.145-179, 1991.

OLIVER, C. **The collective strategy framework**: an application to competing predictions of

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e concorrência**-tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga – 7º ed.- Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PRATES, A. A. P. **Organização e instituição no velho e novo institucionalismo**. In: RODRIGUES, S. B. e CUNHA, M. P. (org.). *Novas perspectivas na administração de empresas: uma coletânea luso-brasileira*. São Paulo: Iglu, 2000.

PROVIS, Chris. Unitarianism, pluralism, interests and values. **British Journal of Industrial Relations**, v.34, n.4, p. 473-495, 1996.

ROBBINS. S.P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

ROSSETO, C.R.; ROSSETO, A. M. **A teoria institucional e dependências de recursos na adaptação organizacional**: uma visão complementar- *RAE-eletrônica*, v. 4, n. 1, Art. 7, jan./jul. 2005.

SCOTT, R.W. **Institutions and organizations**. Thousand Oaks, CA: Sage, 1995.

SCOTT, W Richard. **Orgazinations**: rational, natural and open systems. 3 ed. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, 1992.

SIMON, H. A. **Comportamento administrativo**. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 1970.

SIMON, H. A. **Comportamento administrativo**. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 1970.

SNOW, C. C.; MILES, R. E. The role of strategy in the development of a general theory of organizations. In: LAMB, R. **Advances in Strategic Management**. Greenwich: Jay Press, v.2, 1983.

SNOW, C.C.; HREBINIAK, L. G. Strategy, distinctive competence and organizational performance. **Administrative Science Quartely**, v. 25, June 1980.

STONER, J. A. F. e FREEMAN, R. E. **Administração**. 5ª ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1992.

VASCONCELOS, F. C.; MACHADO-DA-SILVA C. L. A teoria institucional em um contexto brasileiro: dinâmicas de inovação e imitação. *RAE-eletrônica*, v. 4, n. 1, Art. 4, jan./jul. 2005.

VIEIRA, M.M. F.; CARVALHO, C.A. **Organizações, instituições e poder no Brasil**. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

WEICK, K. **Educational organization as loosely coupled systems**. *Administrative Science Quarterly*. v.21, n. 1, p. 1-19, 1976.

WIGNER, J. A, HOLLENBECK, J.R. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2002.

WHIPP, Richard (1996). Creative deconstruction: strategy and organizations. In: CLEGG, Stewart; HARDY, Cynthia; NORD, Walter (eds) **Handbook of organization studies**. London: Sage Publications.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark; PARNELL, John. **Administração estratégica** - São Paulo: Atlas, 2000.

ZUCKER, L. G. **Normal Change or Risk Business**: Institutional Effects on the “Hazard” of.71-700, nov 1987.