

CONTRIBUIÇÕES DO INSTITUCIONALISMO SOCIOLOGICO EM ABORDAGENS DE ESTRATÉGIA

Cristiane Marques de Mello*
Sandro Aparecido Gonçalves**

RESUMO: O texto de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) teve um impacto na sistematização das abordagens de estratégia, similar ao que Morgan (1996) obteve nos estudos organizacionais, em que pese a diferença entre os trabalhos, o primeiro apresenta maiores problemas, principalmente quando se compara o conteúdo apresentado com os autores originais abordados. Como forma de contribuir para a expansão e melhoria do que foi tratado, selecionamos três de suas escolas, quais sejam: a cognitiva, a cultural e a ambiental não por acaso, mas por apresentarem potencial de expansão mediante a abordagem, frente ao institucionalismo de tradição sociológica. Não se trata de uma crítica ao livro, mas de uma ampliação de suas possibilidades, na qual foi tomado o cuidado de não se fazer uma apreciação de uma abordagem a partir de outra distinta, o que em si só, não teria sentido epistemológico. Posto nesta medida, o que se estaria fazendo seria uma explicação institucional para abordagens não institucionais. Contudo, o que se pretendeu fazer aqui foi incluir contribuições do institucionalismo aos três conceitos escolhidos, tanto para preencher lacunas do texto original, quanto para levantar novas perspectivas.

PALAVRAS-CHAVE: Escola Ambiental; Escola Cognitiva; Escola Cultural; Estratégia; Institucionalismo Sociológico.

CONTRIBUTIONS OF SOCIOLOGICAL INSTITUTIONALISM IN STRATEGY APPROACHES

ABSTRACT: Mintzberg, Ahlstrand and Lampel's book (2000) had a great impact on the systemization of strategy approaches, very similar to that by Morgan (1996) with regard to organizational studies. The former forwards highly relevant problems especially when its contents are compared with those of the original authors. Current essay highlights the cognitive, cultural and environmental schools for their contribution towards the expansion and improvement of what has been discussed.

* Doutora em Administração pela Universidade Positivo; Docente de cursos de graduação e pós-graduação da Faculdade Integrado de Campo Mourão, PR, Brasil; E-mail: mellcris@gmail.com

** Doutor em Administração de Empresas pela EAESP/FGV; Instituto Brasileiro de Pesquisas e Estudos Sociais (IBEPES).

This has not been done randomly but because they present a capacity for expansion through an approach within the institutionalism of the sociological tradition. The paper is not a criticism of the book but a broadening of its possibilities. Care had been taken not to assess an approach as from another distinct one since it would not have any epistemological sense. One would be achieving an institutional explication for non-institutional approaches. In fact, the contributions of institutionalism were included to the three selected concepts to fill in the gaps of the original text and to forward new perspectives.

KEY WORDS: Environmental School; Cognitive School; Cultural School; Strategy; Sociological Institutionalism.

INTRODUÇÃO

Estratégia implica em escolha, deliberada ou emergente, *vis-à-vis* as condições ambientais (BRACKER, 1980; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000; CARSTENS; MACHADO-DA-SILVA, 2006; VIZEU; GONÇALVES, 2010) atrelada à interpretação do estrategista com base no seu contexto de referência.

Nas palavras de Vasconcelos (2001) existe forte influência, sobre algumas teorias de estratégia, de pressupostos da economia da ação racional, bem como de pressupostos sociológicos que visam à valorização da inserção social e cultural das organizações, aspectos contingenciais não racionais e não intencionais das ações. A influência de diferentes perspectivas e contribuições advindas de diversas disciplinas se torna evidente na abordagem das escolas de estratégia realizada por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000). As escolas apresentadas pelos autores tratam a estratégia como um plano deliberado, intencional, racional; como um processo emergente e como um processo de adaptação.

As abordagens mais tradicionais sobre a estratégia organizacional estão vinculadas à noção de ação racional-instrumental (CRUBELLATE; GRAVE; MENDES, 2004). Caldas e Fachin (2005) enfatizam que já nos primeiros anos da década de 1970, novas perspectivas começaram a indagar a natureza unicamente técnica e racional do ator organizacional, e a ressaltar elementos cognitivos, políticos, culturais ou normativos do ambiente, tendo em vista que tais elementos limitariam a ação

racional organizacional. Dentre essas perspectivas, está a abordagem institucional.

É oportuno dizer que se trata da razão otimizadora, não a razão com relação aos fins, nos termos weberianos, a distinção entre razão e cognição (como a imputação da racionalidade sobre o mundo ou os conceitos) está presente nos trabalhos de Simon (1971), em sua demonstração de que a noção de perfeição do comportamento racional econômico é um ideal teórico de prática, e não se manifesta nas ações reais. O conceito de racionalidade limitada de Simon representa grande avanço para a compreensão dos limites cognitivos dos decisores, substituindo a ideia de decisão ótima pela de decisão satisfatória, que pode ser entendida como “uma escolha entre alternativas possíveis de serem visualizadas e processadas, dentro da capacidade real dos organismos decisores de prever consequências, em lugar do modelo olímpico e utópico de decisões maximizadoras” (BARRETO, 1993, p. 45).

A perspectiva institucional tem trazido à organização uma teoria sofisticada no que se refere à compreensão de símbolos e linguagem, de mitos e cerimônias, de *decoupling*, de interação social e processos cognitivos, impacto de campos organizacionais, do potencial para indivíduos e grupos moldarem seus próprios ambientes e processos por meio dos quais esses ambientes moldam comportamentos e crenças individuais e coletivas (LAWRENCE; SUDDABY; LECA, 2009).

A aproximação da abordagem institucional e da literatura em estratégia (JACOMETTI; SANCHES; GONÇALVES, 2013; BORGES; DUTRA; SCHERER, 2014; SARAIVA JUNIOR; CRUBELLATE, 2012; FONSECA; MACHADO-DA-SILVA, 2010; GIMENEZ; HAYASHI JÚNIOR; GRAVE, 2007; DACIN; OLIVER; ROY, 2007; CRUBELLATE; GRAVE; MENDES, 2004; WESTPHAL; ZAJAC, 2001; MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; FERNANDES, 2000, entre outros) tem sido crescente e se mostrado promissora tanto no Brasil, como atestam Coraiola, Mello e Jacometti (2012), quanto em estudos internacionais.

O objetivo deste artigo é inspirado no trabalho de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), especificamente sobre cognição, cultura e ambiente, sob o ponto de vista do institucionalismo sociológico, não apenas para atenuar superficialidade do tratamento dos temas, quanto para ampliar a visão dos mesmos. O intuito aqui é o de incluir contribuições do institucionalismo aos três conceitos escolhidos, tanto para preencher lacunas do texto original, quanto para levantar novas perspectivas.

2 DA COGNIÇÃO ORGANIZACIONAL

A escola cognitiva, da perspectiva de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), é considerada um elo entre as escolas objetivas ou prescritivas: design; planejamento; posicionamento e empreendedorismo; e cognição, e as escolas subjetivas ou analíticas: aprendizado; poder; cultura; ambiental e configuração. As primeiras possuem uma visão mais positivista, na qual cognição é entendida como recriação do mundo. Na visão mais subjetiva, uma vez que comporta dupla classificação, a cognição cria o mundo, sendo a estratégia o resultado da interpretação do mundo. Os autores salientam que os estrategistas possuem estilos cognitivos diferentes uns dos outros.

Eles descrevem a cognição como processamento de informações tanto no sentido individual quanto coletivo. Outro aspecto abordado são os mapas cognitivos, nessa abordagem a formação da estratégia está atrelada ao modo como os estrategistas criam seus mapas cognitivos. A cognição também é vista como construção. Nas abordagens interpretativas e construcionista, a mente humana impõe uma interpretação sobre o ambiente, construindo, e não apenas reproduzindo, o mundo externo. Nesse sentido, há uma dimensão coletiva onde os indivíduos interagem criando seus mundos mentais. De acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), a perspectiva construcionista defende que as organizações constroem o ambiente. As premissas dessa escola apresentada pelos autores são:

- A formação da estratégia ocorre na mente do estrategista como um processo cognitivo;
- As estratégias emergem como perspectivas na forma de conceitos, mapas, esquemas e molduras, amoldando a forma pela qual as pessoas lidam com as inúmeras informações provenientes do ambiente;
- Tais informações fluem por meio de todos os tipos de filtros deturpadores, antes de serem decodificadas pelos mapas cognitivos, ou se apresentam como interpretações de um mundo que existe apenas em termos de como ele é percebido;
- Enquanto conceito, as estratégias são difíceis de realizar, e quando são realizadas acabam por ficar abaixo do ponto ótimo e, ainda, quando são mais viáveis, tornam-se difíceis de mudar.

A formação da estratégia é essencialmente cognitiva especificamente na realização de estratégias como conceitos. A crítica relatada pelos autores é que essa escola precisa ganhar maior robustez nas suas explicações práticas e até mesmo teóricas. E, já que a escola cognitiva pressupõe a compreensão da mente e cérebro humano, para entender a formação da estratégia, isso poderia ter maiores implicações para a psicologia cognitiva, em relação aos fundamentos teóricos, do que a gestão estratégica.

Conforme ressalta Reckwitz (2002), a mente é o lugar do social, posto que a mente é o *locus* do conhecimento e do significado das estruturas. Portanto, as estruturas cognitivas podem ser entendidas como estruturas mentais de conhecimento que garantem a ordem social, com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 131), a escola cognitiva representa uma “[...] escola de pensamento em evolução sobre a formação de estratégia”.

Na seção seguinte, há uma breve discussão sobre a estratégia e a perspectiva institucional relacionada aos aspectos cognitivos.

2.1 SOBRE INSTITUCIONALISMO E A COGNIÇÃO

Os vieses cognitivos, de acordo com Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes (2000), consideram o pensamento estratégico sob um ponto de vista lógico, ignorando as complexidades envolvidas no processo da tomada de decisões estratégicas e dos fenômenos cognitivos. Sendo assim, os autores ressaltam a necessidade de adentrar nos significados atribuídos a uma determinada situação pelos dirigentes, que ocorre em outro estágio da perspectiva cognitiva, por meio da utilização de mapas cognitivos.

Os mapas cognitivos se reconstróem por meio do processo de aprendizagem, e “[...] envolvem conceitos e relações entre conceitos que são utilizados pelos sujeitos para compreender o seu ambiente e dar-lhe sentido” (BASTOS, 2002, p. 67). Bastos (2002) salienta que a vertente cognitivista sempre ocupou um *locus* próprio em investigações de processos micro organizacionais.

Investigação no microcosmo organizacional requer analisar alguns aspectos e elementos específicos para a compreensão de teorias no nível macro.

A capacidade de envolver outras pessoas na ação coletiva é uma habilidade social que prova ser fundamental para a construção e reprodução de ordens sociais locais (FLIGSTEIN, 2001). Estruturas simbólicas do conhecimento permitem e restringem os agentes a interpretar o mundo de acordo com certas formas, e se comportarem de forma correspondente. A ordem social, então não aparece como um produto de conformidade de mútuas expectativas normativas, mas imersa em estruturas coletivas cognitivas e simbólicas, em um conhecimento compartilhado, que permite uma forma socialmente compartilhada de atribuição de sentido ao mundo (RECKWITZ, 2002).

A construção de interpretações em relação ao ambiente é uma necessidade básica dos indivíduos e da organização. As interpretações podem ser uma combinação das características do ambiente acrescidas da experiência prévia da gerência e dos estrategistas (DAFT; WEICK, 1984). Considerando que instituições são regras e significados compartilhados que definem as relações sociais, ajudam a definir a posição ocupada nessas relações e orientam interações pela habilidade cognitiva dos atores, ou conjuntos de significados para interpretar o comportamento dos outros (FLIGSTEIN, 1997), pode-se dizer que a escolha estratégica a respeito de um determinado curso de ação está atrelada ao modo como os estrategistas interpretam o ambiente.

O processo de interpretação é o modo pelo qual os estrategistas e/ou dirigentes traduzem informações em conhecimento e entendimento sobre o ambiente, e irá variar de acordo com os meios empregados de redução de equívocos e o conjunto de regras que governam o processo de comportamento entre tais dirigentes (DAFT; WEICK, 1984). Os indivíduos interpretam as ações sociais de outros seres humanos, embora, na maior parte das vezes isso ocorra rotineiramente. Ou seja, o significado de tais ações apresenta-se como objetivo, desprovido de subjetividade, para nós quando observamos as ações de outras pessoas (LUCKMANN, 2008). Nos termos de Fligstein (1997), os atores possuem estruturas cognitivas e se utilizam de um quadro cultural para analisar os significados das ações dos outros. Esses quadros ajudam os atores a decidirem aquilo que está acontecendo e que cursos de ação estão disponíveis.

Seguindo essa linha de raciocínio, Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes (2000) apontam que as estratégias organizacionais normalmente são formuladas

com base em um conjunto de forças que estão sustentadas em valores e crenças compartilhados pelos dirigentes e na distribuição do poder organizacional. A estratégia é sustentada pela interpretação intersubjetiva que ocorre por meio de valores e crenças compartilhados. Além desses fatores, o ambiente também exerce papel primordial no delineamento da estratégia, tendo em vista que sua dinâmica tem poder de influência sobre a interpretação dos dirigentes e sobre as ações da organização.

A escolha de uma resposta estratégica (que seja mais adequada) pelos atores requer cuidadosa construção cultural, na qual o significado da ação de outros irá mobilizar o próprio grupo para a realização da mesma. Para tanto, Fligstein (1997; 2001), afirma que é necessário ter habilidade social - que tem sua origem no interacionismo simbólico - e é definida como a habilidade dos atores para induzir a cooperação de outros atores. Essa habilidade é a identificação (imaginativa) com os estados mentais dos outros, a fim de encontrar significados coletivos que motivem esses atores. Atores sociais hábeis interpretam as ações dos outros, e usam sua percepção sobre oportunidades ou restrições existentes para alcançar a cooperação.

A obtenção de vantagem competitiva (em redes de relacionamento), de acordo com Sheard e Kakabadse (2007), é decorrente principalmente de forças sistêmicas e ambientais, onde o estrategista atua como um catalisador de tendências. Assim, a vantagem competitiva (e a desvantagem) seriam, em essência, dependentes da interpretação predominante.

Após essas últimas considerações, é possível perceber que os aspectos cognitivos estão estreitamente relacionados com os elementos culturais e ambientais. Assim, as outras duas escolas abordadas a seguir oferecem subsídios para implicações da visão cognitiva no que se refere à formação da estratégia. Contudo, cabe destacar que a cognição é legítima, na medida em que é um fenômeno compartilhado e produzido socialmente.

Assumindo-se que o construto fundamental da teoria institucional é a legitimidade, os adeptos de tal vertente enfatizam a sua construção contínua e recursiva, com base na percepção, na aceitação e no comportamento dos indivíduos, devendo refletir e produzir impacto nas formas e no comportamento organizacional. Em concordância, Douglas (1998, p. 11) afirma: “torna-se necessária uma teoria das instituições que modifique a atual visão não sociológica da cognição humana, bem

como uma teoria cognitiva que ofereça um suplemento às debilidades da análise institucional”.

3 DA CULTURA

O autor Vasconcelos (2001) estabeleceu três dimensões para as escolas apresentadas no Safári de Estratégia, a escola cultural e ambiental abordadas aqui sucintamente fazem parte da dimensão do contexto social, na qual a estratégia é considerada como um processo de adaptação a fatores humanos, sociais e contextuais.

Na sequência serão apresentados, de forma resumida, os principais pressupostos da escola cultural de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000).

Pressupostos da Escola da Cultura:

- A formação de estratégia é considerada como um processo de interação social, com base nas crenças e nas interpretações que são comuns aos membros de uma organização.
- Essas crenças são adquiridas por meio de um processo de aculturação ou socialização, o qual é em grande parte tácito, reforçado por vezes por um conjunto de instruções formalizado.
- Os membros organizacionais podem, em parte, descrever as crenças que sustentam sua cultura, ao passo que as origens e explicações podem permanecer obscuras.
- A estratégia assume a forma de uma perspectiva arraigada em intenções coletivas e refletida nos padrões por meio dos quais os recursos ou capacidades organizacionais são protegidos e utilizados para sua vantagem competitiva. Assim, a estratégia é mais bem descrita como deliberada, ainda que não seja plenamente consciente.
- Tanto a cultura quanto a ideologia não estimulam as mudanças estratégicas como encorajam a estabilidade da estratégia existente, a tendência é promover mudanças de posição dentro da abordagem estratégica organizacional.

3.1 SOBRE O INSTITUCIONALISMO E A CULTURA

O termo cultura foi inicialmente utilizado pela antropologia e pela sociologia (SMIRCICH, 1983). A cultura é vista como parte do ambiente que determina e imprime forças, e também como resultado da interação do indivíduo. A cultura organizacional, além de seus símbolos, também é constituída por regras, normas, e outros elementos, por aspectos culturais trazidos por aqueles que compõem o corpo de trabalho da instituição. A cultura de uma organização é derivada de processos culturais maiores, que estão associados com o ambiente organizacional (HATCH, 1997). Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), as relações entre conceitos de cultura e de estratégia são diversas e múltiplas. Algumas dessas relações são discutidas pelos autores.

Sobre a tomada de decisão, eles salientam que a forma de pensar é influenciada pela cultura e, por sua vez, influencia o processo de formação da estratégia. Desse modo, considerando a existência de distintas culturas organizacionais, pode-se inferir que o mesmo ambiente é interpretado de diferentes maneiras por diferentes organizações, nesse caso, a cultura exerce o papel de um filtro perceptivo.

Em relação à resistência a mudanças estratégicas, as crenças e suposições são barreiras internas mais poderosas a mudanças, as crenças se mostraram adequadas anteriormente, estão propensas a serem conservadas. Para superar a resistência às mudanças é necessário que os executivos deem importância à flexibilidade e inovação como parte da cultura organizacional. As mudanças estratégicas precisam estar embasadas em mudanças na cultura. No que se referem aos valores dominantes, os atores dizem que os valores-chave (como a qualidade e inovação) das empresas bem-sucedidas podem prever vantagem competitiva que sustentam perspectivas estratégicas estáveis (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

Outro ponto ressaltado é o choque de culturas, especialmente no que tange a estratégias de fusões, aquisições e outras formas de união corporativa. A percepção dos autores é que as diferentes culturas organizacionais podem provocar o rompimento da união entre duas empresas. E, ainda mencionam que a cultura única de cada organização “[...] garante que essas estratégias sempre serão problemáticas” (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p. 199), embora

alguns autores apontem implicações diferentes na ocorrência desses problemas (HARGRAVE; VAN DE VEN, 2009), quando sugerem que momentos de conflitos e tensões podem desencadear novas ideias.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) prosseguem ainda discorrendo, de modo sucinto, sobre a utilização de recursos como base de vantagem competitiva, que caracteriza um lado mais tangível da cultura. Para tanto, eles discutem a VBR (visão baseada em recursos) que dá ênfase na origem das capacidades dinâmicas na evolução da organização e em sua cultura. É uma visão da estratégia de dentro para fora, na qual as capacidades arraigadas na cultura são enfatizadas. Nessa perspectiva, os autores descrevem a importância de Penrose (1959), Wernerfelt (1984; 1995), Barney (1991), entre outros.

Recursos aqui podem ser entendidos, como na visão de Sheard e Kakabadse (2007), tendo uma face externa e objetiva e também uma face intersubjetiva e simbólica, decorrente do fato de que recursos e competências são também parte da realidade socialmente construída. Recursos estratégicos são aqueles que produzem maiores benefícios para a empresa frente aos seus concorrentes.

Uma crítica apontada pelos autores para esta escola é o fato dela não ter clareza conceitual. Outra crítica é que a visão dessa escola pode desencorajar mudanças necessárias, tendo em vista que a ênfase está posta sobre a tradição e o consenso. Outro ponto seria que o discurso da cultura e da VBR que explicam o que já existe, deixando de mencionar aquilo que pode vir a ser. Entretanto, é possível elaborar proposições institucionais preditivas a partir da análise da cultura organizacional e elementos a ela inerentes.

O elo entre cultura e organização é o cruzamento de duas impressões de ordem: aquelas associadas com organização e aquelas associadas com cultura (SMIRCICH, 1983). Os entendimentos culturais são socialmente construídos, alguns são permanentes e universais enquanto outros são inerentes às pessoas, lugar e tempo (ZUCKER, 1991). A dificuldade em traduzir ou reproduzir uma cultura, devido à sua complexidade, é uma das razões pela qual a organização pode vir a produzir resultados únicos, dificultando ou impedindo a imitação. Nesse processo, é importante levar em consideração o conhecimento que a organização detém.

As organizações que atuam em diferentes ambientes culturais necessitam de adaptação externa, que passa pela busca de legitimação diante dos atores sociais

no ambiente em que atuam, o que requer das organizações um alinhamento de suas estratégias (MUZZIO, 2010).

Nas sociedades modernas, marcadas por uma complexa distribuição social do conhecimento e um *ethos* racionalizador, as pessoas se deparam com situações problemáticas que não são facilmente resolvidas por serem inerentes ao *status quo* e exigem a aquisição de novos conhecimentos. Nessas sociedades, o conhecimento especializado é intensamente aumentado e não está mais acessível a todos em sua totalidade (LUCKMANN, 2008).

Os diferentes conhecimentos influenciam a percepção que os membros da organização têm do mundo, e conseqüentemente afetam a forma como agem. Os estudos sobre ações estratégicas solicitam o reconhecimento, pelos investigadores, das diferentes culturas e arranjos institucionais para sustentar objetivos estratégicos diferentes (RUEF, 2007), e para alterar ou romper instituições.

O objetivo da análise sócio-cultural é descrever os atos subjetivos (mental) de interpretações dos agentes e seus esquemas de interpretação (RECKWITZ, 2002), o que implica em dizer que os aspectos culturais não devem ser entendidos isoladamente, mas em conjunto com os elementos cognitivos como sugere Scott (2001) na abordagem dos três pilares para legitimidade organizacional, com ênfase em: bases de conformidade, bases de ordem, mecanismos, lógica, indicadores e bases de legitimidade.

No pilar cultural-cognitivo de Scott (2001), a legitimidade provém da adoção de um esquema de referência ou da definição de situações comuns, esse pilar pressupõe um conjunto de representações simbólicas internalizadas do mundo. É baseado em entendimentos pré-concebidos ou nos significados *taken for granted* (tomados como certos, como verdadeiro) presentes no ambiente e organizações, fator determinante para a sobrevivência da organização.

Os atores sociais e sua imersão na sociedade podem ser entendidos pela via da racionalidade. Kalberg (1980) descreve quatro tipos de racionalidade presentes na obra weberiana. A primeira, a formal, reporta-se à capacidade coletiva de cálculo; a segunda, a substantiva, aponta para o conjunto de crenças e valores de uma determinada época e espaço. Essas duas facetas da racionalidade se encontram no plano coletivo (ou social), e definem a modernidade como o fato de que a

racionalidade formal se tornou o próprio conteúdo da racionalidade substantiva, constituindo uma idade da razão que invade as demais esferas da vida.

Já no plano dos indivíduos, existe o terceiro tipo, a racionalidade prática, inata, empregada para resolver problemas concretos. Por outro lado, o quarto tipo, a racionalidade teórica, significa a capacidade de formular conceitos e ideias que conferem significado ao mundo e permitem sua intervenção nele. Nesse caso, a racionalidade teórica é um atributo individual, conjugado, porém, com sua capacidade de cálculo (racionalidade prática) e influenciado pelas racionalidades formal e substantiva vigentes em um determinado momento e espaço, que lhe confere o escopo de crenças e valores, bem como o padrão de calculabilidade. Depreende-se então que a distinção sujeito-realidade é muito mais analítica do que concreta, na medida em que os sujeitos são indissociáveis da sociedade, do tempo e do espaço nos quais estão inseridos.

Desse modo, a cultura é tanto um fenômeno social, que vincula os indivíduos, lhes conferindo traços comuns, mas também não é forte, ou determinística o suficiente para se impor como um padrão homogêneo de visão, comportamento, valores e crenças.

A abordagem institucionalista leva em consideração os aspectos culturais no processo de institucionalização, comportando gradação de níveis, incluindo seu desaparecimento das práticas organizacionais e, conseqüentemente, na formação de ações estratégicas organizacionais.

4 DO AMBIENTE

Descrevem-se aqui as principais características da escola ambiental abordada por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), e elaborar breves comentários sobre a mesma a partir de uma análise institucional.

Os autores veem a formação da estratégia na escola ambiental como uma reação, e essencialmente determinística do ambiente em relação às organizações. Os pressupostos apresentados por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) são os seguintes:

- Ambiente como conjunto de forças gerais, agente central no processo de elaboração da estratégia.
- Organização deve responder às forças ambientais para não ser eliminada.
- A liderança responsável por apenas ler o ambiente e se adequar a ele.
- As organizações se agrupam em nichos, posições ocupadas até a escassez dos recursos ou a situações demasiadamente hostis.

A pesquisa realizada por Gabrich e Castro (2013) aponta que as organizações combinam estratégias deliberadas e emergentes a fim de responder às pressões advindas do ambiente. O objetivo das organizações ao utilizarem os diferentes tipos de estratégias seria o de se adaptarem ao ambiente.

Esse ajuste entre organização e ambiente presente nos pressupostos da escola ambiental foi evidenciado anteriormente por Selznick no final da década de 1940 (SELZNICK, 1996) em seu texto sobre a teoria das organizações, indicando fortemente a produção da literatura com base na qual as críticas e pressupostos foram feitos, desprezando os grandes avanços dos anos de 1970 aos anos 2000.

4.1 SOBRE O INSTITUCIONALISMO E O AMBIENTE

Na visão dos institucionalistas, o ambiente é constituído por elementos culturais (em forma de crenças e regras) que irão delimitar as práticas da organização, e pode ser dividido em ambientes técnico e institucional, como mencionam Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes (2000). Nesse sentido, os autores enfatizam que as organizações serão avaliadas pela eficiência e também pela adequação às exigências sociais, entendimento mais elaborado pode ser obtido em DiMaggio e Powell (1983) e Scott e Meyer (1992).

De acordo com Machado-da-Silva e Gonçalves (1999), importa acrescentar que Meyer e Rowan (1977) propuseram, em primeira mão, a ampliação conceitual da visão do ambiente em termos técnicos e institucionais, como dimensões do conceito de racionalidade:

Ambientes técnicos, ou espaços de competição na ótica econômica, são aqueles cuja dinâmica de funcionamento desencadeia-se por meio da troca de bens ou serviços, de modo que as organizações que neles se incluem são avaliadas pelo processamento tecnicamente efi-

ciente do trabalho [...]. Os ambientes institucionais caracterizam-se, por sua vez, pela elaboração e difusão de regras e procedimentos, que proporcionam às organizações legitimidade e suporte contextual (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA, 1995, p. 103-104).

Para os institucionalistas, conforme apontam Machado-da-Silva e Fonseca (1995), o ambiente é constituído por elementos culturais, expressos como crenças e regras, cujo estabelecimento fundamenta a delimitação das práticas organizacionais. A sobrevivência da organização não depende somente da sua capacidade de se adaptar ao ambiente, mas também da maneira como o faz aos fatores normativos de suporte e legitimidade. De outro lado, a capacidade de agência dos sujeitos, que no domínio da ação conferem concretude ao domínio institucional, permitindo tanto sua inércia, quanto mudança, de forma simultânea, recursiva e temporal.

Em adição a estas considerações, o artigo de Oliver (1992) descreve e categoriza as pressões ambientais como instrumentais, políticas e sociais. Essas pressões podem provocar tanto a homogeneidade quanto as mudanças, que ocorrem no momento em que surgem novas pressões promovendo desacoplamento (ou descolamento) das práticas institucionalizadas. Pressões estas que ainda mantêm relação com aquelas que se manifestam pela conformidade dada por mecanismos isomórficos de natureza mimética, coercitiva ou normativa. Sobre respostas estratégicas organizacionais ao ambiente, outro texto de Oliver (1991) traz importantes implicações para o contexto organizacional, em forma de proposições institucionais.

Na visão de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), as respostas estratégicas de Oliver (1991) se afastam da teoria institucional, porque oferecem algumas táticas agressivas. Entretanto, eles afirmam que elas podem ser encaixadas na escola ambiental, tendo em vista que todas as táticas (inclusive as mais agressivas) são respostas organizacionais às pressões institucionais.

A proposta de Oliver (1991) é identificar as diferentes respostas estratégicas que as organizações adotam, como resultado das pressões institucionais para a conformidade, que podem variar dependendo da natureza e do contexto das pressões. A implicação deste artigo é que a conformidade não é nem inevitável, nem sempre fundamental para assegurar a longevidade, tendo em vista que as organizações nem sempre respeitam regras, mitos ou expectativas do seu ambiente institucional.

Na crítica realizada por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), sobre a teoria institucional referente às respostas estratégicas de Oliver, os autores parecem considerar apenas uma vertente da perspectiva institucional, na qual a ação dos atores não é relevante no processo e as organizações se conformam às pressões institucionais. Como aponta Fligstein (1997), a principal fonte de divergência entre as vertentes teóricas decorre de como os teóricos pensam sobre os atores e que novas teorias institucionais implicam questionar as concepções convencionais de atores.

Por exemplo, um tema atualmente em evidência é o empreendedorismo institucional, que se refere a atividades de atores que têm interesse em particulares arranjos institucionais e recursos de influência para criar novas instituições ou transformar existentes. É um conceito que reintroduz agência, interesses e poder em análises institucionais de organizações (GARUD; HARDY; MAGUIRE, 2007). A noção do empreendedorismo institucional é uma resposta à preocupação sobre a falta de atenção devida à agência, e é um tema de interesse do novo institucionalismo (MUTCH, 2007). Nessa visão, os empreendedores institucionais são indivíduos que têm que quebrar regras existentes e práticas associadas com a lógica institucional dominante e institucionalizar as regras alternativas, práticas ou lógicas que eles estão defendendo. O estudo sobre empreendedorismo institucional considera a possibilidade de enxergar além da estrutura na qual o ator encontra-se imerso (LAWRENCE; SUDDABY, 2006; MUTCH, 2007; GARUD; HARDY; MAGUIRE, 2007).

Alguns autores tentam fugir dos extremos - de um lado os atores são subsocializados e de outro supersocializados (GRANOVETTER, 1985), evitando a interpretação de atores como marionetes presos por regime institucional, ou como empreendedores institucionais super-poderosos (LAWRENCE; SUDDABY; LECA, 2009). Uma contribuição importante do *institutional work*, por exemplo, é que ele desafia a visão dominante e heróica da agência e abrange um espectro mais amplo de atores e atividades (MARTI; MAIR, 2009).

Retomando o assunto sobre as respostas estratégicas de Oliver, faz-se necessário e é pertinente lembrar que os estudos sobre respostas estratégicas foram ampliados (GOODSTEIN, 1994; MCKAY, 2001; KIM; SHIN; OH; JEONG, 2007; PURDY; GRAY, 2009; PACHE; SANTOS, 2010), oferecendo novas implicações nas

relações entre ambientes e organizações, pressões e respostas, para além daquelas propostas por Oliver.

O modelo de Oliver não tem pretensão preditiva quando se discute respostas às demandas conflitantes em particular, Pache e Santos (2010) mencionam que a exploração da interação entre a dinâmica institucional e o contexto intra organizacional (foco do estudo desenvolvido pelos autores) permite ir além da previsão de Oliver (1991) e identificar, com maior precisão, as condições em que específicas respostas estratégicas são usadas. Demandas institucionais conflitantes referem-se a antagonismos nos arranjos organizacionais exigidos pelos referentes institucionais. O argumento proposto pelos autores é que a natureza do conflito institucional (meios *versus* objetivos) interage com o grau de representação interna (ausência, única ou múltipla) para moldar experiências de demandas conflitantes e influenciar estratégias mobilizadas por organizações em suas respostas.

Os conflitos não apenas restringem, mas possibilitam a ação estratégica. A capacidade de usar a tensão entre elementos contraditórios, como fonte de inovação (incremental) é, nas palavras de Hargrave e Van de Ven (2009), um aspecto importante do *institutional work*. A perspectiva dos autores sugere ainda que atores institucionais eficazes reconheçam a interdependência das estratégias já estabelecidas e as estratégias desafiantes, exploram *gaps* entre os valores defendidos (desafiantes) e o comportamento atual, e comprometem-se mutuamente reforçando as práticas do *institutional work* entre os diferentes níveis de organização. O *institutional work* é definido como ação intencional de indivíduos e organizações que visam a criação, manutenção e ruptura de instituições. O foco de análise do *institutional work* sobre a forma como a ação e os atores afetam as instituições (LAWRENCE; SUDDABY, 2006; LAWRENCE; SUDDABY; LECA, 2009).

Nas palavras de Fonseca e Machado-da-Silva (2010) é um agente econômico que facilita a conexão entre o ambiente e a organização, e está apto a realizar as escolhas estratégicas.

Para elucidar, descrevemos no Quadro 1 um resumo das contribuições do institucionalismo às escolas de estratégia cognitiva, cultural e ambiental.

Quadro 1. Resumo das contribuições do institucionalismo.

Abordagens Estratégicas	Escolha Estratégica/Tomada de decisão	Relação Cognição/Cultura/Ambiente
Cognição	<p>Atribuição de significado. Estruturas cognitivas coletivas e simbólicas.</p> <p>A escolha estratégica e a tomada de decisão dependem da forma que o estrategista interpreta o ambiente.</p>	<p>Os atores possuem estruturas cognitivas e se utilizam de um quadro cultural para analisar os significados das ações dos outros.</p> <p>A estratégia é sustentada pela interpretação do ambiente que ocorre por meio de valores e crenças compartilhados e produzidos socialmente (aspecto cultural-cognitivo).</p>
Cultura	<p>Interpretação baseada em entendimentos pré-concebidos ou nos significados <i>taken for granted</i> (dados como certos) presentes no ambiente e organizações.</p>	<p>O objetivo da análise sócio-cultural é descrever os atos subjetivos (mental) de interpretações dos agentes e seus esquemas de interpretação.</p> <p>Os aspectos culturais devem ser entendidos em conjunto com os elementos cognitivos.</p>
Ambiente	<p>Visão não determinista: o ator social é agente e também afeta o ambiente.</p> <p>Ampliação conceitual: ambientes técnico e institucional.</p> <p>Visão ampliada das pressões ambientais: instrumentais, políticas e sociais.</p>	<p>Organizações são avaliadas pela eficiência e adequação às exigências sociais.</p> <p>A interpretação do ambiente passa pelo processo cognitivo do estrategista, com base em significados coletivos, aceitos socialmente.</p>

Fonte: Elaborado pelos autores.

Partindo dessas considerações, é possível verificar que as relações entre ambientes, organizações, pressões institucionais e respostas estratégicas são mais complexas do que descritas e previstas pelos autores do Safári de Estratégia. Posto que, entre estímulos e respostas, concentram-se os esquemas interpretativos dos dirigentes, na capacidade de agência, na inovação, no erro, na criação, entre outros fatores que irão influenciar a escolha e curso da ação estratégica.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para Vizeu e Gonçalves (2010), a articulação de um grupo de professores de Harvard, principalmente, iniciado pelo estudo financiado pela Fundação Ford, que em 1950, resultou no relatório Gordon-Howell, teve como consequência a proposição de uma nova orientação para formação de executivos, em substituição ao currículo que vigorava desde meados do século XX. Tomando-se esse parágrafo como intróito, nota-se que é um prelúdio à institucionalização do planejamento estratégico e do *design* como *mainstream* do pensamento estratégico.

Posto nesta medida, o que se estaria fazendo é uma explicação institucional para abordagens não institucionais. Contudo esse não foi o caso, nem o objetivo, ao contrário, tratou-se de incluir contribuições do institucionalismo aos três conceitos escolhidos, tanto para cobrir lacunas do texto original, quanto para levantar novas perspectivas.

As organizações são muitas vezes expostas a múltiplas e, por vezes, contraditórias demandas institucionais, as pesquisas existentes não são suficientemente sistemáticas, ou mesmo preditivas, sobre a forma como as organizações respondem aos conflitos em prescrições institucionais (PACHE; SANTOS, 2010). Nesse caso, uma estratégia racional, em sentido otimizador, e geralmente prescritiva não será eficiente, fazendo-se necessário gerenciar as tensões, poder, cultura, cognição e complexidade ambiental entre os grupos e membros envolvidos. Além disso, outros elementos são fundamentais para a escolha da resposta estratégica às pressões institucionais provenientes do ambiente. A percepção daqueles que tomam as decisões sobre as escolhas estratégicas depende, como alertam Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes (2000), também da congruência entre as expectativas no que se refere às decisões e o resultado de ações organizacionais, incluindo um complicador adicional que é o contexto institucional de referências que atores e organização tomam como base de suas percepções em um determinado campo organizacional.

Na perspectiva institucional, os estudos tornaram-se mais orientados para o ator e menos deterministas (HARDGRAVE; VAN DE VEN, 2009), uma prova disso são as pesquisas que vêm sendo desenvolvidas nos últimos anos, explorando temas como *institutional work* e empreendedorismo institucional e agência.

Sobre tais temas, Marti e Mair (2009) procuram caminhos diferentes da maioria dos estudos desenvolvidos anteriormente. A maior parte das pesquisas sobre empreendedorismo institucional e mudança institucional tem se voltado, predominantemente, para atores poderosos com recursos abundantes, porém, o estudo dos autores foca-se no *institutional work* realizado por atores com poder limitado e com muito pouco recursos. A atenção para estas características negligenciadas, comentam os autores, amplia e enriquece as visões atuais da agência.

De modo semelhante, lógicas institucionais conflitantes e contraditórias também têm sido pouco exploradas pelos pesquisadores, alguns autores garantem que a ideia de lógica institucional conflitante e contraditória tem sido proveitosa para explicar como os atores legitimam identidade e também fornecem explicações para o paradoxo da agência imersa (HARDGRAVE; VAN DE VEN, 2009). A percepção principal é que os atores são capazes de aplicar, promulgar e usar múltiplas lógicas institucionais em diversos campos, a fim de promover a mudança em um determinado campo de atividade (MARTI; MAIR, 2009). Em situações de crise é possível criar novos sistemas de significação (FLIGSTEIN, 2001), o que tem potencial para trazer novas implicações para as ações estratégicas de uma determinada organização.

Mutch (2007) salienta que é mais provável que os atores desenvolvam ideias e busquem oportunidades para mudança quando experimentam conflitos. Os agentes da mudança preocupados em não causar um sentimento de confusão e perda dentre os membros podem combinar suas atividades institucionais com a criação de atividades de manutenção institucionais, como o mimetismo, que preserva os elementos atrativos das velhas instituições. Da mesma forma para aqueles que pretendem manter uma instituição pode relacionar atividades de manutenção com criação e ruptura institucional de atividades que proporcionam aos membros uma sensação de estímulo (HARDGRAVE; VAN DE VEN, 2009), isto pode ser caracterizado como uma ação estratégica com resultados para o contexto intra e extra organizacional.

REFERÊNCIAS

BARRETO, C.R. Sobre a racionalidade humana: conceitos, dimensões e tendências. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, Salvador, BA. *Anais...* Salvador: Anpad, 1993.

BASTOS, A.V.B. Mapas cognitivos e a pesquisa organizacional: explorando aspectos metodológicos. **Estudos de Psicologia**, v. 7, n. Edição Especial, 2002.

BORGES, D.E.; DUTRA, L.C.; SCHERER, F.L. Meio ambiente e estratégia: um estudo multicaso no setor vitivinícola da região central do Rio Grande do Sul sob a perspectiva da teoria institucional. **Revista de Administração da UFSM**, v. 7, n. Especial, p. 40-54, 2014.

BRACKER, J. The historical development of the strategic management concept. **Academy of Management Review**, v. 5, n. 2, p. 219-224, 1980.

CALDAS, M.; FACHIN, R. Paradigma funcionalista: desenvolvimento de teorias e institucionalismo nos anos 1980 e 1990. **Revista de Administração de Empresas-RAE**, v. 45, n. 2, abr./jun. 2005.

CARSTENS, D.D.S.; MACHADO-DA-SILVA, C.L. Estratégia e estrutura de relacionamentos na rede de Empresas Alpha. In: ENCONTRO DA ANPAD, 30., 2006, Salvador. **Anais...** Salvador, BA: Anpad, 2006.

CORAIOLA, D.M.; MELLO, C.M.; JACOMETTI, M. Estruturação da estratégia como prática organizacional: possibilidades analíticas a partir do institucionalismo organizacional. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 13, n. 5, p. 204-231, 2012.

CRUBELLATE, J.M.; GRAVE, P.S.; MENDES, A.A.A questão institucional e suas implicações para o pensamento estratégico. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 8, n. 3, p. 37-60, 2004.

DACIN, M.T.; OLIVER, C.; ROY, J. The legitimacy of strategic alliances: an institutional perspective. **Strategic Management Journal**, v. 28, n. 2, 2007.

DAFT, R.; WEICK, K. Toward a model of organizations as interpretation systems. **Academy of Management Review**, v. 9, n. 2, p. 284-295, 1984.

DIMAGGIO, P.J.; POWELL, W.W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, v. 48, n. 2, p. 147-169, 1983.

DOUGLAS, M. **Como as instituições pensam**. São Paulo: EDUSP, 1998.

FLIGSTEIN, N. Fields, power and social skill: a critical analysis of the new institutionalism. In: POWER and Organization Conference. German Sociological Association: German, 1997.

FLIGSTEIN, N. Social skill and the theory of Fields. **Sociological Theory**, v.19, n. 1, p. 105-125, 2001.

FONSECA, V.; MACHADO-DA-SILVA, C. Conversação entre Abordagens da Estratégia em organizações: escolha estratégica, cognição e instituição. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, v. 14, n. Especial, 2010.

GABRICH, R.; CASTRO, J.M. A combinação entre estratégias deliberadas e emergentes em organizações: estudo de casos comparativos em ambientes dinâmicos. **Contextus - Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 11, n. 1, p. 66-85, 2013.

GARUD, R.; HARDY, C.; MAGUIRE, S. Institutional entrepreneurship as embedded agency: An Introduction to the Special Issue. **Organization Studies**, v. 28, n. 7, p. 957-969, 2007.

GIMENEZ, F.A.P.; HAYASHI JÚNIOR, P.; GRAVE, P.S. Isomorfismo mimético em estratégia: uma ferramenta para investigação. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 8, n. 4, p. 35-59, 2007.

GOODSTEIN, J.D. Institutional pressures and strategic responsiveness: employer involvement in work-family issues. **Academy of Management Journal**, v. 37, n. 2, p. 350-382, 1994.

GRANOVETTER, M.S. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. **American Journal of Sociology**, v. 91, p. 481-510, 1985.

HARGRAVE, T.J.; VAN DE VEN, A.H. Institutional work as the creative embrace of contradiction. In: LAWRENCE, T.B.; SUDDABY, R.; LECA, B. **Institutional work: actors and agency in institutional studies of organizations**. New York: Cambridge University Press, p. 120-140, 2009.

HATCH, M.J. Technology. In: HATCH, M.J. **Organization theory: modern, symbolic and postmodern perspectives**. Oxford: Oxford University Press, 1997.

JACOMETTI, M.; SANCHES, M.A.B.; GONÇALVES, S.A. Análise da estratégia pela perspectiva das teorias institucional e da estruturação. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 6, p. 125-155, 2013.

KALBERG, S. Max Weber's types of rationale: cornerstones for the analysis of rationalization processes in history. **American Journal of Sociology**, v. 85, n. 5, p. 1145-1179, 1980.

KIM, T.; SHIN, D.; OH, H.; JEONG, Y. Inside the iron cage: organizational political dynamics and institutional changes in presidential selection systems in Korean Universities, 1985-2002. **Administrative Science Quarterly**, v. 52, p. 286-323, 2007.

LAWRENCE, T.B.; SUDDABY, R. Institutions and institutional work. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; LAWRENCE, T.B.; NORD, W.R. (Ed.). **Handbook of Organization Studies**. 2nd ed. London: Sage, 2006. p. 215-254.

LAWRENCE, T.B.; SUDDABY, R.; LECA, B. Introduction: theorizing and studying institutional work. In: LAWRENCE, T.B.; SUDDABY, R.; LECA, B. **Institutional work: actors and agency in institutional studies of organizations**. New York: Cambridge University Press, 2009. p. 1-27.

LUCKMANN, T. On social interaction and the communicative construction of personal identity, knowledge and reality. **Organization Studies**, v. 29, n. 2, p. 277-290, 2008.

MACHADO-DA-SILVA, C.L.; FONSECA, V.S. Configuração estrutural da indústria calçadista de Novo Hamburgo. In: FENSTERSEIFER, J.E. (Org.). **O complexo calçadista em perspectiva: tecnologia e competitividade**. Porto Alegre: Ortiz, 1995.

MACHADO-DA-SILVA, C.L.; FONSECA, V.S. da; FERNANDES, B.H.R. Cognição e institucionalização na dinâmica da mudança em organizações. In: RODRIGUES, S.B.; CUNHA, M.P. (Org.). **Estudos organizacionais: novas perspectivas na administração de empresas – uma coletânea luso-brasileira**. São Paulo: Iglu, 2000.

MACHADO-DA-SILVA, C.L.; GONÇALVES, S.A. Nota técnica: a teoria institucional. In: CLEGG, S.R.; HARDY, C.; NORD, W.R. (Org.). **Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais** São Paulo: Atlas, 1999. v. 1, p. 220-226.

MARTI, I.; MAIR, J. Bringing change into the lives of the poor: entrepreneurship outside traditional boundaries. In: LAWRENCE, T.B; SUDDABY, R.; LECA, B. **Institutional work: actors and agency in institutional studies of organizations.** Cambridge: Cambridge University Press, p. 92-119, 2009

MCKAY, R.B. Organizational responses to an environmental Bill of rights. **Organization Studies**, v. 22, n. 4, p. 625-658, 2001.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico.** Porto Alegre: Bookman, 2000.

MUTCH, A. Reflexivity and the institutional entrepreneur: a historical exploration. **Organization Studies**, v. 28, n. 7, p. 123–1140, 2007.

MUZZIO, H. Estratégia, institucionalismo e cultura: construção teórica de uma vantagem competitiva cultural local. **Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 13, n. 3, p. 71-85, 2010.

OLIVER, C. Strategic responses to institutional processes. **Academy of Management Review**, v. 16, n. 1, p. 145-179, 1991.

OLIVER, C. The antecedents of deinstitutionalization. **Organization Studies**, v. 13, n. 4, p. 563-588, 1992.

PACHE, A.; SANTOS, F. When worlds collide: the internal dynamics of organizational responses to conflicting institutional demands. **Academy of Management Review**, v. 35, n. 3, p. 455-476, 2010.

PURDY, J.M.; GRAY, B. Conflicting logics, mechanisms of diffusion, and multilevel dynamics in emerging institutional fields. **Academy of Management Journal**, v. 52, n. 2, p. 355-380, 2009.

RECKWITZ, A. Toward a theory of social practices: a development in culturalist theorizing european. **Journal of Social Theory**, v. 5, n. 2, p. 243-263, 2002.

RUEF, M. A sociological perspective on strategic organization. **Strategic Organization**, v. 1, n. 2, p. 241-251, 2007.

SARAIVA JUNIOR, A.; CRUBELLATE, J.M. Esquemas interpretativos e estratégias institucionais em um sistema de cooperativas de crédito. **REBRAE. Revista Brasileira de Estratégia**, v. 5, n. 2, p. 127-140, 2012.

SCOTT, W.R. **Institutions and organizations**. 2nd e. Thousand Oaks: Sage, 2001.

SCOTT, W.R.; MEYER, J.W. The organization of societal sectors. In: MEYER, J.W.; SCOTT, W.R. (Ed.). **Organizational environments: ritual and rationality**. London: Sage Publications, 1992.

SELZNICK, P. Institutionalism “old” and “new”. **Administrative Science Quarterly**, v. 41, p. 270-277, 1996.

SHEARD, A.G.; KAKABADSE, A.P. A role-based perspective on leadership as a network of relationships. **Journal of Management Development**, v. 26, n. 4, p. 331-352, 2007.

SIMON, H. **Comportamento administrativo**. Rio de Janeiro: FGV, 1971.

SMIRCICH, L. Concepts of culture and organizational analysis. **Administrative Science Quarterly**, v. 28, n. 3, p. 339-358, 1983.

VASCONCELOS, F. Safári de estratégia, questões bizantinas e a síndrome do ornitorrinco: uma análise empírica dos impactos da diversidade teórica em estratégia empresarial sobre a prática dos processos de tomada de decisão estratégica. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. **Anais... ANPAD**, 2001.

VIZEU, F.; GONÇALVES, S. **Pensamento estratégico: origens, princípios e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2010.

WESTPHAL, J.; ZAJAC, E. Decoupling policy from practice: the case of stock repurchase programs. **Administrative Science Quarterly**, v. 46, p. 202-228, 2001.

ZUCKER, L. The role of institutionalization in cultural persistence. In: POWELL, W.; DIMAGGIO, P. **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: The University of Chicago Press, 1991. p. 83-107.

Recebido em: 09 de julho de 2014

Aceito em: 14 de junho de 2015