

Implicações das Teorias Ambientais para a Administração Estratégica*

Implications of Environmental Theories to the Strategic Administration

Walter Bataglia¹
Marcos Antonio Franklin²
Adilson Caldeira³
Adilson Aderito da Silva⁴

Resumo

Este artigo examina os pressupostos das diversas teorias ambientais, esboçando um quadro metateórico de classificação, baseado em duas dimensões analíticas: natureza do ambiente externo e sua relação com as organizações. A classificação das escolas ambientais nessas dimensões resulta em quatro perspectivas genéricas: a visão clássica, a visão harmoniosa, a visão congregante e a visão construtivista. O modelo apresentado busca transcender os problemas inerentes à fragmentação excessiva, focando a interação entre perspectivas teóricas divergentes, no entanto, preserva as vantagens associadas ao pluralismo teórico. Conclui-se que uma compreensão adequada da administração estratégica baseia-se na consideração da dialética entre realismo e nominalismo e entre determinismo e voluntarismo. A tensão entre essas dimensões de análise esclarece, embora parcialmente, os debates teóricos e as contradições das teorias sobre a estratégia e o ambiente externo das organizações. Dessa forma, os pressupostos dessas dimensões determinam visões de mundo, constituindo-se como paradigmas e a interação dessas abordagens significa uma disputa quanto à determinação futura dos aspectos da vida organizacional.

Palavras-Chave: ambiente competitivo, administração estratégica, teoria ambiental, teoria das organizações.

* Artigo recebido em 22.05.2008, aprovado 06.08.2009.

¹ Doutor em Administração, Professor da Universidade Presbiteriana Mackenzie, Endereço: Rua da Consolação, 896 - Edifício João Calvino 2º andar - Consolação - São Paulo - SP - 01302-907, E-mail: walterb@mackenzie.com.br.

² Mestre em Qualidade, Professor da Universidade Presbiteriana Mackenzie, E-mail: mafranklin@uol.com.br.

³ Doutor em Administração, Professor da Universidade Presbiteriana Mackenzie, E-mail: adilsoncaldeira@mackenzie.com.br.

⁴ Doutor em Administração, Professor da Universidade Presbiteriana Mackenzie, E-mail: asilva@mackenzie.com.br.

Abstract

This paper examines the assumptions of environmental theories, proposing a classificatory metatheoretical framework, based on two analytical dimensions: the nature of the external environment and the nature of organization-environment relationship. The classification of environmental schools in these dimensions results four generic perspectives: the classical vision, the harmonious vision, the congregating vision and the constructivist vision. The model presented aims to transcend problems inherent to the excessive fragmentation, focusing the interrelation among divergent theoretical perspectives. However, it preserves advantages associated to the theoretical pluralism. It is concluded that a suitable comprehension of the strategic management is based on the consideration of the dialectics between nominalism and realism and between determinism and voluntarism. The tension between these opposite models of analysis elucidates, though partially, the theoretical debates and the contradictions of theories about strategy and the external environment of organizations. This way, the assumptions of these dimensions determine visions of the world, consisting of paradigms and the interaction of these approaches means a contest for the future determination of the aspects of the organizational life.

Key-words: competitive environment, strategic administration, environmental theory, organizational theory.

1 Introdução

As profundas transformações que têm afetado nas últimas décadas a sociedade mundial, também têm afetado as organizações a partir do estabelecimento de uma complexidade e turbulência crescentes em seus ambientes externos. Sob a pressão de uma competição intensificada, as empresas, de forma geral, têm se voltado para uma visão organizacional mais flexível. Novas formas organizacionais têm sido empregadas, usualmente, buscando-se maior descentralização, maior horizontalidade na comunicação, e maior efetividade e rapidez nos sistemas de informação empresariais.

No entanto, as teorias sobre estratégia ou têm separado as questões ambientais da análise administrativa, ou têm tratado o ambiente de forma agregada (BOURGEOIS, 1980, p.32):

[O primeiro grupo] tende a lidar não com o ambiente em si, mas como a alta administração obtém e processa informações sobre as condições externas à organização. Como assume uma orientação prática e não está preocupado com desenvolvimentos conceituais voltados para a construção de modelos e aplicações empíricas, este paradigma não especifica o conteúdo do ambiente. O ambiente é "simplesmente considerado como uma fonte de oportunidades e ameaças que é avaliada em termos de movimentos gerais ou tendências (econômicas, sociais, políticas)" (LENZ, 1978, p.30).

O segundo grupo se baseia no paradigma da estrutura-conduta-desempenho da economia industrial e relaciona características estruturais objetivas de uma indústria (número e tamanho dos compradores e vendedores, grau de diferenciação dos produtos, grau de verticalização e de diversificação) com a conduta e desempenho das firmas e da própria indústria. Neste grupo estão trabalhos como o modelo das "cinco-forças" (PORTER, 1980), a matriz BCG (BOSTON CONSULTING GROUP, 1968) e o PIMS (BUZZELL; GALE; SULTAN, 1973).

Como a literatura sobre estratégia foca movimentos gerais no ambiente e sua análise pelos gestores, a contribuição natural das teorias ambientais é a identificação e compreensão das dinâmicas existentes. Porém, surge uma dificuldade: um exame da literatura sobre ambiente organizacional explicita a existência de diversas abordagens teóricas, até certo ponto concorrentes, no que se refere à conceituação e ao entendimento da relação das organizações com seus ambientes externos. Isto dificulta o desenvolvimento de uma literatura coerente e abrangente sobre o tema já que não há aceitação ampla de nenhuma das abordagens. Além disso, cria obstáculos na prática organizacional e no estudo e pesquisa do ambiente externo.

Destaca-se a dificuldade de se reconhecer claramente quais são os pressupostos subjacentes às teorias preconizadas sobre a relação das organizações com seus ambientes.

Até que consigamos trazer nossas implícitas "teorias de ação" para a superfície, não poderemos testar sua precisão nem ajusta-las às condições da atualidade. Aqueles que não enfrentam realmente seus pressupostos subjacentes estão condenados a ser "prisioneiros das próprias teorias" (ARGYRIS, 1977, p.119).

Por conseguinte, este artigo examina as principais teorias ambientais e as classifica, examinando os debates que se colocam atualmente na literatura ambiental. Os debates envolvem as questões: O ambiente externo é tecnicamente determinado ou é socialmente construído? As mudanças organizacionais são explicadas pela ação interna ou pela determinação ambiental? Ou seja, busca-se identificar as bases paradigmáticas das teorias ambientais. No plano conceitual, o corte epistemológico aqui utilizado focalizou uma visão transversal sobre as abordagens teóricas ambientais.

Embora essas pendências tenham sido debatidas na literatura, nenhuma análise satisfatória se tornou possível. Argumenta-se neste artigo que as escolas ambientais, ou seja, aquelas comunidades de teóricos que aceitam perspectivas razoavelmente coerentes sobre o ambiente externo, têm sua base na utilização e aceitação de pressupostos sobre a natureza do ambiente e de sua relação com as organizações.

O artigo foi estruturado em três seções além desta introdução. A primeira seção analisa as teorias ambientais a partir da visão que apresentam sobre a natureza do ambiente e sobre a natureza da relação organização-ambiente. A segunda seção classifica as diversas abordagens ambientais. E a terceira e última seção apresenta as considerações finais deste trabalho.

2 As Diferentes Perspectivas sobre o Ambiente Externo das Organizações

Essa seção analisa as principais teorias ambientais, destacando seus pressupostos subjacentes sobre a relação das organizações com os seus ambientes e sobre a natureza do ambiente externo.

2.1 A Relação Ambiente-Organização

Teoria da Contingência Estrutural

Os estudos sobre o ambiente organizacional têm sua base no movimento sistêmico, originado nas pesquisas do biólogo Bertalanffy (1968). O trabalho desse cientista influenciou além da administração, diversas outras áreas do conhecimento, como: a psicologia, a economia, a

ciência política e a sociologia. A concepção das organizações como sistemas abertos considera que as organizações e seus ambientes externos são partes de um sistema mais amplo que interagem continuamente. A organização troca recursos com o ambiente, garantindo sua sobrevivência, e se modifica para se adaptar às contingências ambientais que lhe facultam acesso a estes recursos. Com isso, adquire novas propriedades e características.

Dill (1958) foi o primeiro autor a apontar as restrições impostas pelo ambiente à alta administração. Diversos estudos conceituais o sucederam, enfatizando o determinismo ambiental sobre a organização, ou seja, a visão de que a forma organizacional é determinada pelo contexto externo (EMERY; TRIST, 1965; THOMPSON, 1967). Seguiram-se inúmeras pesquisas empíricas que relacionaram contingências ambientais com as características organizacionais, como: estrutura organizacional ou estilo gerencial (BURNS; STALKER, 1961; CHANDLER, 1962; TRIST *et al.*, 1963; STARBUCK, 1965, 1976; LAWRENCE; LORSCH, 1967; DUNCAN, 1972 a, 1972b; KATZ; KAHN, 1967; PAYNE; PUGG, 1976). Woodward (1965), Perrow (1967) e Galbraith (1973) estudaram o determinismo tecnológico sobre a organização.

As diversas escolas ambientais que se diferenciaram do movimento contingencialista mantiveram o pressuposto de que a organização é um sistema aberto. Porém, passaram a utilizar a variável 'adaptação da organização ao ambiente' de maneiras diferenciadas, ou a questioná-la (MOTTA, 2001; MOTTA; VASCONCELOS 2002). A seguir são apresentadas estas escolas.

Teoria Neoclássica

A teoria neoclássica surge na década de 1950. Retoma as idéias da escola clássica da administração (Taylor, Fayol, Weber) e as atualiza e redimensiona a partir dos conceitos das teorias de relações humanas, *behaviorismo* e estruturalismo, buscando um enxugamento da burocracia a partir da utilização de uma série de instrumentos de administração (MOTTA, 2001). Esta escola pode ser pensada como um conjunto de abordagens prescritivas que vêm sendo acumuladas ao longo do tempo: programas de qualidade total, flexibilização, gestão por processos, integração horizontal, eliminação de níveis hierárquicos, *dowsizing*, e reengenharia. Vários autores se alinharam com a teoria neoclássica, como Koontz e O'Donnell (1976) e Newman (1972), com destaque para Drucker (1988).

Diferentemente da teoria clássica, adota a organização como um sistema aberto. Estabelece uma nova dimensão à gestão, que passa a se envolver com os ambientes interno e externo via o planejamento estratégico, ou seja, o processo de alinhamento organizacional com o ambiente externo a partir de sua análise e da definição de estratégias de ação que adaptem a organização ao meio. A visão organizacional passa a ser entendida dentro de uma abordagem integrada e participativa, na qual as estratégias direcionam as ações dos gestores, garantindo sincronidade entre os ambientes externo e interno. O enfoque quanto à relação organização-ambiente é, portanto, determinista.

Teoria da Ecologia Organizacional

A teoria da Ecologia Organizacional fundamenta-se no questionamento teórico do pressuposto da capacidade de adaptação da organização ao seu ambiente, assumido pelas teorias da contingência estrutural e neoclássica. Sua base é constituída pela teoria econômica da firma e

pela idéia da seleção natural de Darwin. As firmas são encaradas como atores racionais limitados, com alto grau de inércia organizacional (estrutural), que interagem em um ambiente competitivo. Esta interação determina variações ambientais que impõem restrições à população de firmas, selecionando aquelas que estão mais aptas a sobreviver e, eliminando naturalmente as mais fracas (HANNAN; FREEMAN, 1977, 1989; BAUM, 2001).

Nessa abordagem, a organização tem pouca influencia em seu destino, possuindo o ambiente um caráter determinista. O foco das pesquisas está nas espécies organizacionais, suas características e variações, e suas capacidades de crescimento no ambiente organizacional. São exemplos de temas de pesquisa: densidade populacional (LEME, 1965), idade das organizações (CARROL, 1984; CARROL; DELACROIX, 1982), turbulência ambiental (CARROL; DELACROIX, 1982; CARROL; HUO, 1986; SINGH; HOUSE; TUCKER, 1986), e interação comunitária (INARD, 1972; TUCKER *et al.*, 1988).

Teoria da Dependência de Recursos

A teoria da Dependência de Recursos tem seu foco nas decisões e ações organizacionais sobre o ambiente. É seu pressuposto que as organizações são dependentes de recursos fornecidos por outras organizações, criando-se assim uma rede interorganizacional de dependência de recursos. (THOMPSON, 1967; PFEFFER; SALANCIK, 1978).

A visão subjacente é que os gestores buscam compreender o ambiente organizacional e tomam decisões estratégicas que visam controlar os recursos de que necessitam a partir de ações políticas sobre os demais atores ambientais. Há o pressuposto de que as organizações são ativas frente ao ambiente, delineando uma atitude não determinista, voluntarista (BOURGEOIS, 1984; CHILD, 1972; CHILD, 1997). São exemplos de escolha estratégica: as formas cooperativas, as fusões, e a movimentação de pessoal entre empresas (PFEFFER, 1972a, 1972b; ALDRICH; PFEFFER, 1976). Assim, o ambiente é visto como uma construção de caráter sociopolítico, de forma oposta ao pressuposto determinista das teorias da contingência estrutural, neoclássica, e da ecologia organizacional. Nessa abordagem, assume-se uma orientação voluntarista, ou seja, a organização é vista como um conjunto de seres humanos dotados de autonomia que constroem o contexto externo.

Teoria dos Custos de Transação

Esta teoria foca o custo das transações comerciais de troca realizadas entre a organização e os demais atores ambientais. Tais custos são provenientes tanto da própria realização das transações, quanto da necessidade de atividades de suporte, como: negociações, e monitoração e controle das trocas. São exemplos de custos vinculados às transações: transporte, busca e processamento de informações, registro de contratos e patentes, e custos jurídicos. Quanto mais incerto for o ambiente, maior a vulnerabilidade das organizações para a realização de trocas e, conseqüentemente, maior o esforço que despenderão para controlar a incerteza via o estabelecimento de contratos. Tais contratos podem ser explícitos e formais, como contratos de distribuição exclusiva, ou implícitos, como no caso de alianças estratégicas informais. Tal mecanismo implica na necessidade de obtenção de informações, negociação, e desenvolvimento de dispositivos de controle, aumentando o custo das transações.

Segundo essa teoria, as firmas existem quando o custo de coordenação de suas atividades econômicas é inferior ao custo das transações para realização dessas atividades no mercado, em outras firmas. Assim, um dos principais objetivos das organizações é otimizar os custos de suas transações, estabelecendo quais atividades serão desenvolvidas pela firma e quais serão realizadas por terceiros. Trata-se da integração ou coordenação vertical das organizações. (COASE, 1937, 1988; WILLIAMSON, 1975, 1991, 1996).

Dessa forma, a dinâmica industrial é estabelecida pelos custos de transações e as firmas são vistas como estruturas que reagem a essa dinâmica, buscando reduzir a incerteza e manter o menor custo possível. Ou seja, assume-se uma abordagem determinista no que se refere à influência do ambiente, “as transformações estruturais do ambiente industrial moderno são governadas por leis e imposições econômicas impessoais de eficiência administrativa, e não produzidas pela estratégia de gestão” (ASTLEY; VAN DE VEN, 1983, p. 56).

Teoria das Configurações Estruturais

A idéia central dessa teoria é que a eficácia organizacional está relacionada à composição de configurações congruentes envolvendo fatores delineadores da estrutura e fatores situacionais (vinculados à própria organização e ao seu ambiente externo). Os fatores situacionais vinculados à organização são: a idade, o tamanho, o sistema técnico e os relacionamentos de poder dentro da organização. Os fatores contingenciais vinculados ao ambiente externo da organização são: a complexidade e a instabilidade tecnológica, a instabilidade de vendas, a diversidade de mercado, o grau de hostilidade na competição e os relacionamentos de poder envolvendo os influenciadores externos. Cabe à organização otimizar a escolha dos fatores delineadores da estrutura e dos fatores situacionais, buscando configurações o mais congruentes possível. (MINTZBERG, 2003, 1983; MILLER; FRIESEN, 1984; ALLISON, 1971; MILLER, 1996, 1979, 1976; MILES; SNOW, 1978; MILES *et al.*, 1978; KHANDWALLA, 1977; OSBORN; HUNT, 1974).

As organizações – pelos menos as mais eficazes – surgem alterando qualquer parâmetro que elas puderem – situacionais bem como estruturais --, a fim de manter a coerência de suas “*gestalts*” [configurações de contingências e parâmetros estruturais]. (MINTZBERG, 2003, p. 157).

“Assim, ela [a organização] delineia seu próprio sistema técnico, decide se quer ou não crescer muito, se prefere tender a um ambiente que seja estável ou dinâmico, e assim por diante” (MINTZBERG, 2003, p. 126). Dessa forma, organizações no mesmo ramo industrial podem apresentar diferentes configurações, dependendo de suas preferências e do segmento no qual escolhem atuar. Essa abordagem, derivada da teoria da contingência estrutural, ficou conhecida como a teoria das configurações estruturais, diferenciando-se da primeira a partir da ruptura com o determinismo ambiental, levando a uma concepção sociopolítica das configurações contingenciais determinantes da organização.

Teorias Institucional e Neo-Institucional

Selznick (1955) mostra que a coalizão dominante de organizações e agentes supra-organizacionais (como associações de classe, órgãos governamentais, e outras) de um ambiente, a partir da luta pelo poder e formação de alianças, determina a formação de uma matriz institucional (regras e legislação formal) que passa a vigorar no ambiente. Dessa forma, cria-se uma pressão pela adaptação contínua das organizações do ambiente às forças institucionais dominantes. Essa abordagem, conhecida como teoria institucional, é, portanto, determinista com relação à influência do ambiente sobre a organização.

Meyer e Rowan (1977) retomam o trabalho institucional de Selznick (1955) na abordagem que ficou conhecida como neo-institucional. Para esses autores, o ambiente é concebido como possuindo dois tipos de recursos: econômicos ou técnicos e institucionais. Os recursos econômicos são concretos. Os recursos institucionais são nominalistas e incluem a reputação, a liderança, o prestígio e a eficiência. Cabe às organizações administrar a obtenção de recursos econômicos e institucionais, e gerar as devidas conversões de uns em outros.

A diferença central dessa abordagem com o institucionalismo de Selznick "é um foco no como os atores organizacionais estão envolvidos em processos cognitivos de construção da realidade" (CLEGG, 1990, p. 83). Assume-se aqui a "sociologia do conhecimento" de Berger e Luckmann (1966) com seu paradigma cognitivista de que o processo de interações entre os indivíduos constrói e legitima o conhecimento e as normas de conduta socialmente aceitas. Neste sentido, a institucionalização é o processo pelo qual os atores individuais disseminam o conhecimento validado (ZUCKER, 1977; 1988). Dimaggio e Powell (1991) enfatizam o isomorfismo estrutural entre as organizações de um campo organizacional, conceituando os processos pelos quais os efeitos institucionais são difundidos: coercitivo, mimético e normativo.

No entanto, as relações cotidianas entre os atores organizacionais em processos de competição, conflito, negociação e exercício do poder interferem na definição e na redefinição das estruturas institucionais e dos isomorfismos existentes (BOURDIEU; WACQUANT, 1992; JEPPEPERSON, 1991). Trata-se de compreender as estruturas como mutuamente constitutivas da ação e por esta constituídas (MACHADO-DA-SILVA; COSER, 2006; GIDDENS, 1989).

Assim a abordagem neo-institucional configura-se como voluntarista no que se refere à relação da organização com seu ambiente externo.

Teorias Ambientais: Recapitulação sobre a Natureza da Relação Organização-Ambiente

O quadro 1 sumariza os pressupostos adotados pelas teorias ambientais no que se refere à relação organização-ambiente. Trata-se de um resumo e fonte de referência.

Quadro1 – Visão das teorias ambientais sobre a natureza da relação organização-ambiente

Teoria	Relação ambiente-organização	Principais idéias sobre a relação ambiente-organização
Contingência Estrutural	Determinista	As características organizacionais são determinadas pelo ambiente externo.
Neoclássica	Determinista	Retoma as idéias da teoria clássica, flexibilizando-as. O planejamento é localizado como um instrumento de mediação entre o ambiente e a gestão, modelando a organização para que atenda às restrições

		ambientais.
Ecologia Organizacional	Determinista	As firmas são encaradas como atores racionais limitados, com alto grau de inércia organizacional (estrutural), que interagem em um ambiente competitivo. O ambiente impõe adaptações à população de firmas, selecionando aquelas que estão mais aptas a sobreviver.
Dependência de Recursos	Não determinista	Os gestores buscam compreender o ambiente organizacional e tomam decisões estratégicas que visam controlar os recursos de que necessitam a partir de ações políticas sobre os demais atores ambientais.
Custos de Transação	Determinista	A dinâmica industrial é estabelecida pelos custos de transações e as firmas são vistas como estruturas que reagem a essa dinâmica, buscando reduzir a incerteza e manter o menor custo possível.
Configurações Estruturais	Não determinista	As organizações alteram seus parâmetros situacionais e estruturais a fim de manter sua congruência.
Institucional	Determinista	As empresas estão inseridas em uma matriz institucional que as levam a ajustar continuamente a forma organizacional às forças ambientais determinadas pela coalizão dominante de organizações.
Neo-Institucional	Não determinista	As relações cotidianas entre os atores ambientais em processos de competição, conflito, negociação e poder geram a construção de um ambiente "negociado".

Fonte: Elaborado pelos autores

2.2 A Natureza do Ambiente Organizacional

De forma geral, o ambiente é conceitualizado como tudo o que está fora da organização e a influencia realmente ou potencialmente (HALL, 1991; THOMPSON, 1967). Uma consideração analítica importante se refere à abordagem a ser adotada: o ambiente é um fenômeno realista ou nominalista?

Alguns pesquisadores assumem o pressuposto da existência de um ambiente realista, constituído por elementos visíveis e explícitos, de natureza concreta (DESS; BEARD, 1984; SHARFMAN; DEAN, 1991). No entanto, Weick (1979) baseado no interacionismo simbólico de Berger e Luckman (1966) e Goffman (1953), e nos trabalhos de Piaget (1962) e Garfinkel (1967), sugere que não existe tal ambiente realista. Assumindo uma visão cognitivista, este autor define o ambiente como o fluxo das informações externas para as organizações, legitimado pela crença e atenção dos gestores, ou seja, constituído por componentes de natureza nominalista.

Diversos pesquisadores buscaram aprofundar o conhecimento sobre o processo de formulação e legitimação das percepções dos gestores (LAWRENCE; LORSCH, 1967; DUNCAN, 1972a; SMIRCHICH; STUBBART, 1985; DUTTON; JACKSON, 1987). Tung (1979) buscou criar um quadro de referência integrativo entre as abordagens realista e nominalista. No entanto, Tosi, Aldag e Storey (1973) não encontraram relação entre mensurações de natureza realista e nominalista. A pesquisa desenvolvida por Aldrich (1979) encontra a existência de relação entre mensurações destas duas abordagens somente quando se trata de medir componentes ambientais que afetam diretamente a área funcional dos gestores. Também encontra que eventos recentes vinculados a segmentos específicos podem enviesar as percepções dos gestores pela generalização indevida para todo o ambiente organizacional.

As proposições das teorias ambientais sobre a natureza do ambiente são abrangentes e não isolam os objetos constituintes do ambiente em realistas e nominalistas. No entanto, priorizam focos específicos de análise. Isolá-los "é um mecanismo didático que permite compreender melhor

as diversas proposições” (MOTTA; VASCONCELOS, 2002, p.5). A seguir são apresentados os focos de análise das principais teorias ambientais em relação à natureza do ambiente organizacional.

A Natureza do Ambiente Externo na Visão das Teorias Ambientais

As teorias da Ecologia Organizacional, da Contingência Estrutural, Neoclássica, das Configurações Estruturais, e dos Custos de Transações, apresentam foco formal, em elementos visíveis e explícitos, de natureza realista. A base destas teorias é constituída pela teoria econômica da firma.

A teoria da Ecologia Organizacional atua nos níveis: (1) das populações, ou seja, conjuntos de empresas com atividades e padrões de utilização de recursos ambientais similares; e (2) da comunidade, ou seja, dos sistemas funcionalmente integrados de populações interagentes. O foco no ambiente recai sobre as taxas de fundação e fracasso de organizações, e de criação e morte de populações (BAUM, 2001).

A teoria dos Custos de Transação vê o ambiente como um conjunto de contratos entre a organização e outros atores ambientais. O foco é colocado nos custos para negociar, realizar, controlar e monitorar as trocas vinculadas a cada contrato (WILLIAMSON, 1975, 1996).

As teorias da Contingência Estrutural, Neoclássica, e das Configurações Estruturais, focam uma ampla gama de fatores realistas do ambiente externo, como: complexidade e instabilidade tecnológica, instabilidade de vendas, diversidade de mercado, grau de disponibilidade e competição por recursos, concentração geográfica, concentração de fornecedores (DRUCKER, 1988; MINTZBERG, 2003; MOTTA; VASCONCELOS, 2002).

As teorias da Dependência de Recursos, Institucional e Neo-institucional, possuem foco cognitivista relacional, ou seja, em elementos nominalistas. O ambiente é concebido como uma rede interorganizacional de dependência de recursos (econômicos e institucionais), e, portanto como uma rede de influências, de poder. O ambiente é construído, mantido e alterado pelas definições situacionais dos atores (CHILD, 1972, 1997; MEYER; ROWAN, 1977; ZUCKER, 1977; 1988; SELZNICK, 1955).

Teorias Ambientais: Recapitulação sobre a Natureza do Ambiente Organizacional

O quadro 2 sumariza os pressupostos adotados pelas teorias ambientais em relação à natureza do ambiente organizacional. Trata-se de um resumo e fonte de referência.

Quadro2 – Visão das teorias ambientais sobre a natureza do ambiente organizacional

Teoria	Natureza do ambiente	Principais idéias sobre a natureza do ambiente
Contingência Estrutural Neoclássica Configurações Estruturais	Realista	O ambiente é composto por fatores objetivos, como: complexidade e instabilidade tecnológica, instabilidade de vendas, diversidade de mercado, grau de disponibilidade e competição por recursos, concentração de fornecedores.

Ecologia Organizacional	Realista	O foco recai sobre as taxas de fundação e fracasso de organizações, e de criação e morte de populações.
Dependência de Recursos	Nominalista	O ambiente é concebido como uma rede interorganizacional de dependência de recursos econômicos, e, portanto como uma rede de influências, de poder.
Custos de Transação	Realista	O foco é colocado nos custos para negociar, realizar, controlar e monitorar as trocas vinculadas a cada contrato.
Institucional	Nominalista	O ambiente é concebido como uma matriz institucional, regulada pela coalizão dominante.
Neo-Institucional	Nominalista	O ambiente é concebido como uma rede de recursos institucionais.

Fonte: Elaborado pelos autores

3 As Teorias Ambientais como Realidades Alternativas

A figura 1 esboça um quadro metateórico de classificação das teorias ambientais, baseado nas duas dimensões analíticas explicitadas na seção 2: (1) a natureza da relação organização-ambiente, ou seja, o pressuposto sobre a natureza humana, representado pela tensão entre a resposta determinista e mecanicista ao ambiente versus o voluntarismo centrado no livre-arbítrio; e (2) a natureza do ambiente, ou seja, o pressuposto sobre a natureza ontológica do ambiente, representado pela tensão entre o realismo versus o nominalismo.

Essas dimensões foram escolhidas em função de diferenciarem as teorias ambientais e por terem sido utilizadas em trabalhos anteriores (BURREL; MORGAN, 1979 (2000); ASTLEY; VAN DE VEN, 1983).

A classificação das escolas ambientais nessas dimensões destaca quatro perspectivas genéricas, representadas pelos quadrantes: Clássica, Harmoniosa, Congregante e Construtivista. As escolas ambientais podem ser classificadas por essas dimensões, independentemente dos autores as explicitarem.

Indicam-se para cada perspectiva as teorias ambientais que são suas principais protagonistas. As dimensões são apresentadas nos eixos da figura. O eixo vertical representa a natureza do ambiente, medindo o grau de realismo do ambiente pressuposto pela abordagem teórica. Enquanto o eixo horizontal representa a relação organização-ambiente, medindo o grau de determinismo ambiental pressuposto. Os eixos são contínuos. É importante destacar que a classificação aqui desenvolvida tem por objetivo estabelecer um sistema referencial, agrupando as teorias ambientais de acordo com pressupostos comuns, já que as teorias ambientais são bastante diferentes entre si.

As quatro perspectivas genéricas representam, qualitativamente, visões divergentes sobre a natureza do ambiente e de sua relação com as organizações. Isto pode ser inferido pelas suas posições relativas nos dois eixos da figura 1. As perspectivas Clássica e Harmoniosa pressupõem o realismo do ambiente, enquanto que as perspectivas Congregante e Construtivista pressupõem sua nominalidade. Por outro lado, as perspectivas Harmoniosa e Construtivista assumem uma visão voluntarista, enquanto as perspectivas Clássica e Congregante assumem a prevalência do ambiente em relação à organização.

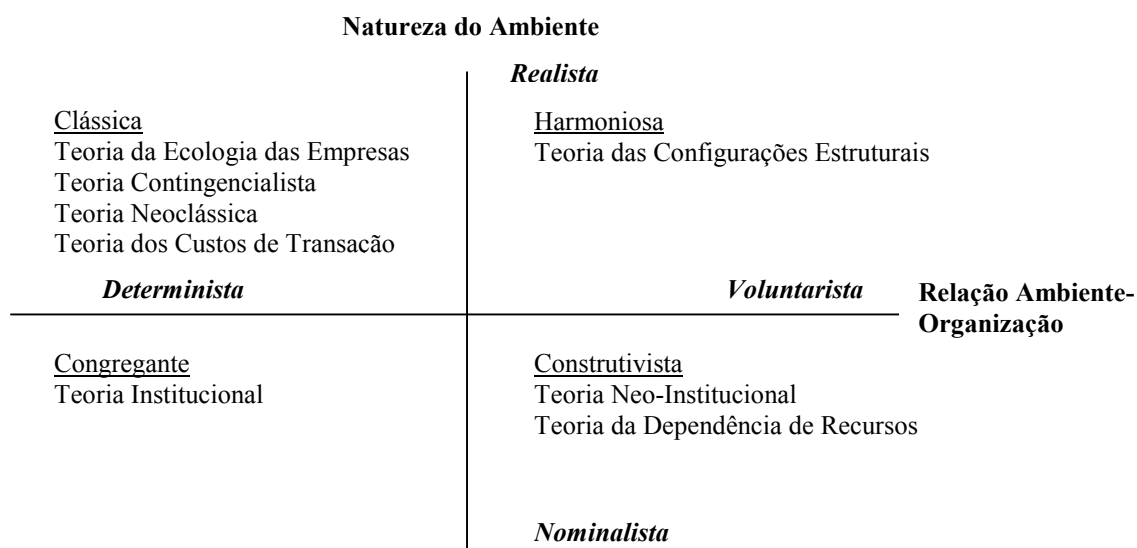


Figura 1: Perspectivas ambientais genéricas e suas principais escolas teóricas

Fonte: Elaborado pelos autores

É importante observar que as perspectivas genéricas respondem diferentemente à questão: O que é o ambiente organizacional?

Para a perspectiva Clássica, uma das mais antigas e ainda uma das mais influentes, o ambiente é formal, constituído de objetos visíveis e explícitos, caracterizando-se pelo realismo. Nessa abordagem, o ambiente determina a visão organizacional. Suas principais protagonistas são as teorias Contingencialista, Neoclássica, Ecologia das Empresas e Custos de Transação.

Para a perspectiva Harmoniosa, o ambiente externo continua sendo realista. Porém, o que determina a visão organizacional não é o ambiente externo por si só, mas sim as possíveis configurações harmoniosas de fatores internos e externos à empresa. A ausência de congruência cria instabilidade que conduz à construção pela alta administração de novas configurações mais estáveis. Essa abordagem está associada à teoria das Configurações Estruturais, pela qual as organizações desenvolvem configurações congruentes entre fatores internos (como a estrutura, a idade, o tamanho e o sistema técnico) e fatores do ambiente externo (como a instabilidade tecnológica e de vendas, a diversidade de mercados, e o grau de hostilidade da competição).

Para a perspectiva Congregante, o ambiente é nominalista, e determina a organização via regras e formas organizacionais estabelecidas pelas coalizões dominantes da rede institucional à qual a empresa está vinculada. A essa perspectiva, que possui base cognitivista, está associada à teoria Institucional. A perspectiva Construtivista também possui base cognitivista, assumindo o ambiente como nominalista. Porém, vê o ambiente como uma construção “negociada” entre os atores ambientais, estabelecendo seu foco nas decisões estratégicas e ações políticas das organizações. As principais protagonistas desta perspectiva são as teorias da Dependência de Recursos e Neo-Institucional.

As perspectivas ambientais genéricas conduzem a implicações radicalmente distintas para a administração estratégica conforme mostra a figura 2.

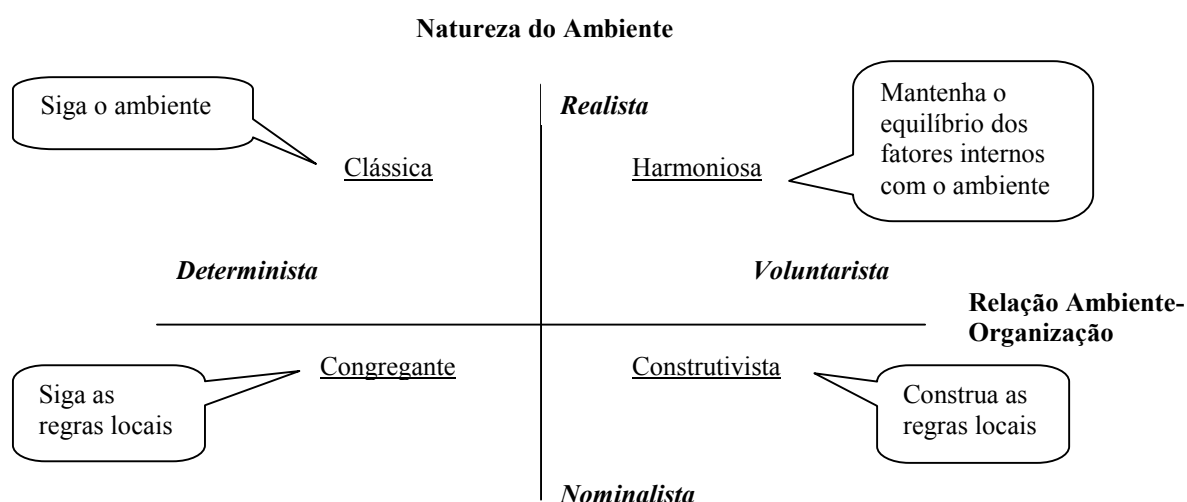


Figura 2: Implicações das perspectivas ambientais genéricas para a gestão organizacional

Fonte: Elaborado pelos autores

Cada uma dessas quatro perspectivas genéricas define os fundamentos do ambiente externo das organizações de forma oposta e estabelece uma visão própria da realidade refletida em grupos de suposições metateóricas distintas sobre a natureza do ambiente e sua relação com as organizações.

Para a perspectiva Clássica, a alta administração deve pesquisar e seguir as determinações do ambiente objetivo, adaptando quando necessário a visão organizacional. Cabe à alta administração analisar o ambiente externo e planejar a adaptação da organização ao mesmo. As teorias protagonistas desta perspectiva apresentam algumas nuances que vale se destacar.

As teorias Contingencialista e Neoclássica pré-supõem a capacidade de adaptação organizacional, preconizando a mudança como forma de ajuste ao ambiente. A primeira teoria, com caráter descritivo, introduz a idéia da "trama causal", pela qual o ambiente externo induziria as empresas a adotarem determinadas formas organizacionais para garantir sua sobrevivência. A segunda, com caráter normativo, propõe que o ajuste ao ambiente seja conduzido pelos gestores a partir do planejamento estratégico.

Já a teoria da Ecologia Organizacional, também vinculada a esta perspectiva, acredita que a inércia organizacional impõe pouca probabilidade de sucesso à tentativa de mudança por parte das organizações. Preconiza que a administração encontre o nicho de competição ambiental para o qual a empresa esteja apta, considerando sua forma organizacional, rotinas, métodos e sistemas originais.

A teoria dos Custos de Transação sugere que a organização escolha configurações de equilíbrio entre a redução da incerteza ambiental e os custos das transações comerciais vinculadas aos contratos, visando o grau ótimo de verticalização, ou seja, o ponto de equilíbrio entre as atividades que serão realizadas pela empresa e as que serão realizadas por terceiros.

Para a perspectiva Harmoniosa cabe à administração a construção de uma configuração congruente de fatores internos e externos. Assim, os gestores devem analisar a organização e seu ambiente externo e identificar as possíveis configurações harmoniosas. Cabe à alta administração

propor e conduzir períodos de transformação organizacional em busca da congruência quando haja desequilíbrio entre os fatores internos e externos. Aos períodos de instabilidade, gerados pela mudança organizacional, sucedem períodos de estabilidade, até que novo desajuste se torne intenso o suficiente para gerar novas mudanças.

Para a abordagem Congregante a administração deve submeter a organização às regras e formas organizacionais locais, estabelecidas pelas coalizões dominantes da matriz institucional na qual a empresa está inserida.

Por fim, a perspectiva Construtivista, que embora mantenha o foco no ambiente nominalista, questiona a submissão às regras existentes. Alega que as regras locais devem ser construídas a partir da negociação entre os atores ambientais pertencentes à rede interorganizacional à qual a empresa participa. A administração deve buscar controlar os recursos de que a empresa necessita do ambiente externo via decisões estratégicas, ações políticas, e negociações com os demais atores ambientais, estabelecendo assim um ambiente “negociado”.

Ao se contrapor essas quatro perspectivas básicas, derivadas da teoria ambiental, distinguem-se dois debates existentes na literatura sobre estratégia, os quais colaboram para a compreensão de algumas tensões dialéticas da vida organizacional no que se refere à estratégia. A partir desses debates, as tensões focam a natureza realista versus a natureza nominalista do ambiente e o determinismo versus o voluntarismo. Especula-se a importância dessas tensões dialéticas para direcionar pesquisas futuras.

Conquanto a natureza realista ou nominalista do ambiente e o determinismo e voluntarismo sejam úteis para classificar as teorias ambientais e suas perspectivas estratégicas, orientam inadequadamente as investigações. Na realidade, o ambiente não é um fenômeno puramente realista ou nominalista. É um sistema realista em função de exibir estruturas apenas parcialmente modificáveis por ação individual das organizações e seus participantes. No entanto, é nominalista na medida em que essas estruturas compõem-se de indivíduos que desenvolvem ações baseadas em suas percepções. Trata-se então de saber como essas estruturas se inter-relacionam com as ações individuais das organizações estimulando mudanças ao longo do tempo. Por outro lado, se as organizações precisam se adequar ao padrão concorrencial determinado pelo ambiente, elas também buscam influenciar o ambiente, tanto criando condições favoráveis à obtenção dos recursos de que necessitam quanto buscando determinar o próprio padrão concorrencial. A composição dessas abordagens é necessária para o desenvolvimento de uma visão dinâmica da estratégia.

Essas relações recíprocas entre as estruturas ambientais e a ação individual das organizações e entre a organização e o padrão concorrencial levam à tensão e ao conflito inerentes à vida organizacional no que se refere à administração estratégica.

4 Considerações Finais

Uma compreensão adequada da estratégia baseia-se na consideração da natureza antitética do campo. Este trabalho focou duas fontes de antíteses genéricas, provenientes das teorias ambientais, representadas na dialética entre ambiente realista e nominalista e determinismo e voluntarismo. A tensão entre esses modelos opostos de análise esclarece, embora parcialmente, os debates teóricos e as contradições das teorias sobre a estratégia e o ambiente externo das

organizações. Como as contradições existentes na vida organizacional são captadas e refletidas nas teorias, as últimas são inevitavelmente contraditórias e sua conciliação é necessariamente dialética (BENSON, 1977).

Por outro lado, as teorias sobre estratégia e ambiente externo, como as demais teorias sociais, influenciam na estruturação de seu próprio objeto de estudo a partir das práticas que preconizam (ALBROW, 1980; BENSON, 1977). Nesse sentido, a interação dessas teorias significa uma disputa quanto à estruturação futura dos aspectos da vida organizacional. Esse entendimento destaca a importância da análise desenvolvida neste artigo. É fundamental a consciência dos valores subjacentes sobre os quais se constrói a teoria sobre estratégia (WHITTINGTON, 2002; ARGYRIS, 1977). Esses valores determinam visões de mundo, constituindo-se como paradigmas e “obstruindo as investigações nas esferas alternativa, teórica, ideológica e prática” (ASTLEY; VAN DE VEN, 1983, p.270), desempenhando assim, como em toda “ciência multiparadigmática”, funções políticas a partir das ações dos seus proponentes para dominar o campo (RITZER, 1980, p.12).

Outra implicação deste trabalho é a importância do aprofundamento da relação entre as teorias ambientais e as teorias sobre estratégia. Um ponto a ser explorado por pesquisas futuras poderia ser a relação entre as perspectivas ambientais e os níveis de planejamento: corporativo, da unidade de negócios, e funcional (HAX; MAJLUF, 1996). Será que o foco subjetivo-relacional é mais ajustado ao planejamento corporativo do que ao planejamento no nível da unidade de negócios? Seria o foco no ambiente objetivo mais adequado para o nível da unidade de negócios?

Outro ponto a ser explorado em outras pesquisas exploratórias futuras é a relação entre as perspectivas estratégicas, estabelecidas neste trabalho, e as perspectivas propostas por Whittington (2002). Conforme mostra a figura 3, as perspectivas com foco de análise no ambiente realista parecem mais ajustadas às perspectivas que focam o resultado da estratégia na maximização do lucro. Já, as perspectivas com foco nominalista-relacional parecem mais ajustadas às perspectivas que focam o pluralismo no resultado da estratégia.

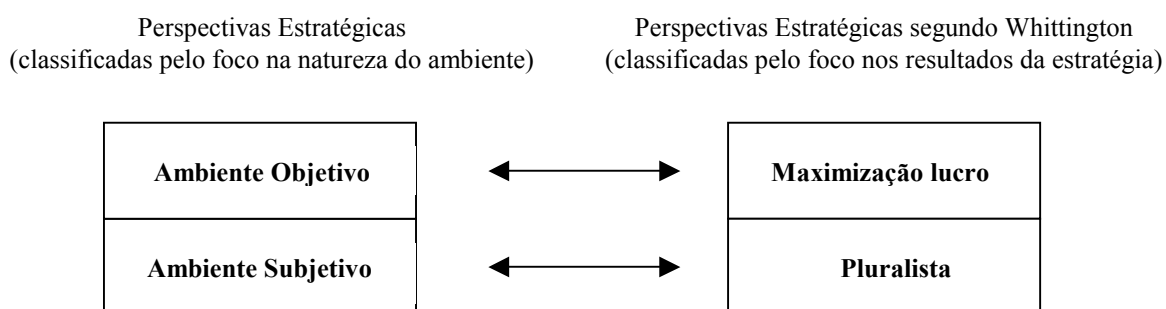


Figura 3: Relação entre as perspectivas estratégicas

Fonte: Elaborado pelos autores

Espera-se que a discussão e as questões de pesquisa sugeridas neste trabalho estimulem o desenvolvimento de pesquisas nos níveis teórico e empírico na busca pela melhor compreensão das teorias sobre estratégia e ambientais e de suas relações.

Referências

- ALBROW, M. The dialectic of science and values in the study of organizations. In: SALAMAN, G.; THOMPSON, K. (Eds.). **Control and ideology in organizations**. Cambridge, MA: MIT Press. 1980.
- ALDRICH, H. E. **Organizations and environments**. New Jersey: Prentice-Hall, 1979.
- ALDRICH, H. E.; PFEFFER, J. **Organizations and environments**. New York: Ithaca - New York State School of Industrial and Labor Relations, Cornell University, 1976.
- ALLISON, G. T. **Essence of decision**: Explaining the Cuban missile crisis. Boston: Little Brown, 1971.
- ARGYRIS, C. Double loop learning in organizations. **Harvard Business Review**, p.115-125, setembro-outubro 1977.
- ASTLEY, W. G.; VAN DE VEN, A. H. Central perspectives and debates in organization theory. **ASQ**, Vol. 28 Issue 2, p.245, 1983.
- BAUM, J. A. C. Ecologia organizacional. In: CLEGG, S.R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (orgs). **Handbook de Estudos Organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2001.
- BENSON, J. K. Organizations: a dialectical view. **ASQ**, v.22, n.1, p.1-21. 1977.
- BERGER, P. L.; LUCKMAN, T. **The social construction of reality**. New York: Doubleday & Company, 1966.
- BERTALANFFY, L. von. **General systems theory**. New York: George Braziller. 1968.
- BOURDIEU, P.; WACQUANT, L. J. D. **An invitation to reflexive sociology**. Chicago: University of Chicago Press. 1992.
- BOSTON CONSULTING GROUP. **Perspectives on experience**. Boston: BCG Press, 1968.
- BOURGEOIS, L. J. III. Strategic Management and Determinism. **AMR**, v.9, p.586-596, 1984.
- BOURGEOIS, L.J. III. Strategy and environment: A conceptual integration. **AMR**, v.5, p.25-39, 1980.
- BURRELL, G.; MORGAN, G. **Sociological paradigms and organizational analysis**: Elements of the sociology of corporate life. Vermont: Ashgate Publishing Co.. [1979] 2000.
- BURNS, T.; STALKER, G. M. **The management of innovation**. London: Tavistock, 1961.
- BUZZELL, R. D.; GALE, B. T.; SULTAN, R. G. M. Market share: A key to profitability. **HBR**, v. 51, p.97-106, 1973.
- CARROL, G. R. Organizational ecology. In: TUMER, R H.; SHORT, I. R.. (eds). **Annual Review of Sociology**, Palo Alto, vol.10, 1984.
- CARROL, G. R.; DELACROIX, I. Organizational mortality in newspaper industry of Argentina and Ireland: An ecological approach. **ASQ**, v. 27, p.169-198, 1982.
- CARROL, G. R.; HUO, Y. P. Organization task and institutional environments in ecological perspective: Findings from the local newspaper industry. **American Journal of Sociology**, 91: 838-873, 1986.
- CHANDLER JR., A. D. **Strategy and Structure**: chapters in the history of the American industrial enterprise. Cambridge, MA: MIT Press, 1962.
- CHILD, J. Organizational structure, environment and performance: The role of strategic choice. **Sociology**, 6, p.1-22, 1972.
- CHILD, J. Strategic choice in the analysis of action, structure, organizations and environment: Retrospect and prospect. **Organization Studies**, 18/1, p. 43-76. 1997.
- CLEGG, S. R. **Modern organizations**: Organization studies in the postmodern world. London: SAGE Publications Ltd. 1990.
- COASE, R. The nature of the firm. **Economica**, 4, 1937.
- COASE, R. The nature of the firm: Origin. **Journal of Law, Economics and Organizations**, 4,1, p.3-47.1988.
- DESS, G.; BEARD, D. Dimensions of organizational task environment. **ASQ**, 29, p.52-73, 1984.
- DILL, W. R. Environment as an influence on managerial autonomy. **ASQ**, 2, p.409-443, 1958.
- DiMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. In: POWELL, W. W.; DiMAGGIO, P. J. (Eds). **The new institutionalism in organization analysis**. Chicago: University of Chicago Press, 1991.
- DRUCKER, P. F. The coming of new organization. **HBR**, v.1, p. 45-53, jan/ feb 1988.
- DUNCAN, R. G. Characteristics of organizational environment and perceived environmental uncertainty. **ASQ**, 17(2), p. 313-327. 1972a.
- DUNCAN, R.G. Multiple decision-making structures in adapting to environmental uncertainty: The impact of the organization effectiveness. **Human Relations**, 20, p. 273-291, 1972b.
- DUTTON, J. E.; JACKSON, S.E. Categorizing strategic issues: links to organizational action. **Academy of Management Review**, 12(1), p. 76-90, 1987.
- EMERY, F.; TRIST, E. The casual texture of organizational environments. **Human Relations**, XVIII, p. 21-33, 1965.
- GALBRAITH, J. **Designing complex organizations**. Mass.: Addison-Wesley, 1973.

- GARFINKEL, H.. **Studies in ethno methodology**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1967.
- GIDDENS, A. **A constituição da sociedade**. São Paulo: Martins Fontes. 1989.
- GOFFMAN, E. **The presentation of self in everyday life**. Nova York: Doubleday, 1953.
- HALL, R. H.. **Organizations; structures, processes and outcomes**. Englewood Cliffs; Prentice Hall, 4th ed., 1991
- HANNAN, M.T.; FREEMAN, J. **Organizational ecology**. Cambridge, MA: Harvard Business Press, 1989.
- HANNAN, M.T.; FREEMAN, J. The population ecology of organizations. **American Journal of Sociology**, 82, p.929-964, 1977.
- HAX, A. C.; MAJLUF, N. S. **The strategy concept and process: A pragmatic approach**. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall International Editions, 1996.
- INARD, W. **Ecologic-economic analysis for regional development**. NY: MacMillan, 1972.
- JEPPERSON, R. L. Institutions, institutional effects and institutionalism. In: POWELL, W. W.; DiMAGGIO, P. J. (Eds). **The new institutionalism in organization analysis**. Chicago: University of Chicago Press, 1991.
- KATZ, D.; KAHN, R. L. **The social psychology of organizations**. NY: John Wiley, 1967.
- KHANDWALLA, P. N. **The design of organizations**. NY: Hartcourt Brace Jovanovich, 1977.
- KOONTZ, H.; O'DONELL, C. **Princípios de Administração: uma análise das funções administrativas**. São Paulo: Pioneira, 1976.
- LAWRENCE, P.R.; LORSCH, J.W. **Organization and environment**. Boston: Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1967.
- LEME, R. A. S. **Contribuições à teoria da localização**. São Paulo: FEA USP, 1965.
- LENZ, R. T. Strategic interdependence and organizational performance: Patterns in one industry. **Tese de doutorado**, University of Indiana, 1978.
- MACHADO-DA-SILVA, C. L.; COSER, C. Rede de relações interorganizacionais no campo organizacional de Videira-SC. **RAC**, v.10, n.4, outubro/dezembro, 2006.
- MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutional organizations: formal structure as myth and ceremony. In: **American Journal of Sociology**, 83, p.340-363, 1977.
- MILES, R. E.; SNOW, C. C. **Organizational strategy, structure and process**. New York: McGraw-Hill, 1978.
- MILES, R. E.; SNOW, C. C.; MEYER, A. D.; COLEMAN, H. J. Jr.. Organizational Strategy, structure, and process. **Academy of Management Review**, 3, p.6-562, 1978.
- MILLER, D. Strategy making in context: Ten empirical archetypes. **Ph. D. thesis**, Faculty of Management, McGill University, Montreal, 1976.
- MILLER, D. Strategy, structure and environment: Context influences upon some bivariate associations. **Journal of Management Studies**, 16, p. 294-316, 1979.
- MILLER, D.. A preliminary typology of organizational learning: Synthesizing the literature. **Journal of Management**, vol.22, n. 3, 485-505, 1996.
- MILLER, D.; FRIESEN, P.. A longitudinal study of the corporate life cycle. **Management Science**, 30 (10), 1161-1183, 1984.
- MINTZBERG, H. **Power in and around organizations**. Englewood Cliffs, NJ: Printice-Hall, 1983.
- MINTZBERG, H.. **Criando organizações eficazes**. São Paulo: Atlas, 2003.
- MOTTA, F. C. P. **Teoria das Organizações: evolução e crítica**. 2a. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.
- MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. G. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- NEWMAN, W. H. **Ação administrativa: as técnicas de organização e gerência**. São Paulo: Atlas, 1972.
- OSBORN, R. N.; HUNT, J. G.. Environment and Organizational Effectiveness. **ASQ**, vol. 19, n. 2. p. 231-246, jun., 1974.
- PAYNE, R.; PUGH, D. Organization structure and climate. In: DUNNETTE, M. D.. **Handbook of industrial and organization psychology**. Chicago: Rand McNally, 1976.
- PERROW, C. A framework for the comparative analysis of organizations. In: **American Sociological Review**, 32, p. 194-208, 1967.
- PFEFFER, J. Size and composition of corporate boards of directors: The organization and its environment. **Administrative Science Quarterly**, v.17, p.218-228, 1972a.
- PFEFFER, J. Merger as a response to organizational interdependence. **ASQ**, v.17, p.382-394, 1972b.
- PFEFFER, J.; SALANCIK, G. R. **The external control of organizations: a resource dependence perspective**. New York: Harper & Roll, 1978.
- PIAGET, J. **La construction du réel chez l'enfant**. Neuchâtel: Delachaux et Niestlé, 1962.
- PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1980.

- RITZER, G. **Sociology: A multiple paradigm science**. Boston: Allyn and Bacon, 1980.
- SELZNICK, P. **TVA and the grass roots**. Berkeley: University of California Press, 1955.
- SINGH, J. V., HOUSE, R. J.; TUCKER, D. J.. Organizational legitimacy and the liability of newness. **ASQ**, 31, 171-193, 1986.
- SHARFMAN, M.P.; DEAN JR, J. W. Conceptualizing and measuring the organizational environment: A multidimensional approach. In: **Journal of Management**, 17, p.682, 1991.
- SMIRCICH, L.; STUBBART, C.. Strategic management in an enacted world. **The Academy of Management Review**, Vol. 10, No. 4. pp. 724-736; oct., 1985.
- STARBUCK, W. H. Organization growth and development. In: MARCH, J. G. **Handbook of organizations**. Chicago: Rand McNally Co., 1965.
- STARBUCK, W. H. Organizations and their environments. In DUNNETTE (Ed.). **Handbook of Organizational and Industrial Psychology**. Chicago: Rand McNally, 1976.
- THOMPSON, J. D. **Organizations in action**. New York, McGraw Hill, 1967.
- TRIST, E. L., HIGGIN, G. W.; MURRAY, H.; POLLOCK, A. B. **Organizational choice**. London, UK: Tavistock, 1963.
- TOSI, H.; ALDAG, R.; STOREY, R. On the measurement of the environment: An assessment of the Lawrence and Lorsch environmental subscale. **ASQ**, 18, p.27-36, 1973.
- TUCKER, D.J.; SINGH, J. V.; MEINHARD, A.G.; HOUSE, R. J. Ecological and institutional sources of change in the organizational populations. In G.R.Carrol (Ed.), **Ecological models of organization**: 127-151. Cambridge, Mass.: Ballinger, 1988.
- TUNG, R. Dimensions of organizational environments: An exploratory study of their impact on organizational structure. **Academy of Management Journal**, 22, p.672-693, 1979.
- WEICK, K. **The social psychology of organizing**. 2th. ed.. Boston: Addison-Wesley, 1979.
- WHITTINGTON, R. **O que é estratégia?** São Paulo: Pioneira Thonsom Learning, 2002.
- WILLIANSO, O. **Markets and hierarchies**. Nova York: The Free Press, 1975.
- WILLIANSO, O. Comparative Economic Organization: The analysis of discrete structural alternatives. **ASQ**, v. 36, 1991.
- WILLIANSO, O. **The mechanisms of governance**. Berkeley: OUP, 1996.
- WOODWARD, J. **Industrial organization**: Theory and practice. London: OUP, 1965.
- ZUCKER, L. G.. The role of institutionalization in cultural persistence. **America Sociological Review**, 42: 726-743, 1977.
- ZUCKER, L. G.. **Institutional patterns and organizations**: Culture and environment. Cambridge, Mass.: Ballinger. 1988.