

## ORGANIZAÇÕES, RECURSOS E A LUTA PELA SOBREVIVÊNCIA: ANÁLISE AOS NÍVEIS ORGANIZACIONAIS E ECOLÓGICO

■ **Miguel Pina e Cunha**

Professor do Instituto Superior de Psicologia Aplicada, Lisboa, Portugal.

Revisão de **José Luiz Celeste**, Professor do Departamento de Informática e Métodos Quantitativos da EAESP/FGV.

\* **RESUMO:** A crescente complexidade e turbulência dos mercados tem estimulado nos últimos anos a elaboração de múltiplas teorias de análise da relação organização/ambiente. Neste artigo, propõe-se a integração da teoria ecológica de Hannan e Freeman com a perspectiva da dependência dos recursos de Pfeffer e Salancik. A defesa de tal integração baseia-se na necessidade de conjugar os níveis de análise organizacional e ecológico e de procurar abordagens capazes de tornar explícitos os mecanismos organizacionais de aquisição de recursos e suas conseqüências ao nível das populações de organizações. Embora tratando-se de um trabalho de contornos fundamentalmente acadêmicos, dele se espera a capacidade para estimular a reflexão dos gestores sobre uma área temática complexa e de interesse progressivo no quadro da administração de empresas.

\* **PALAVRAS-CHAVE:** *Ecologia organizacional, competição por recursos, alocação de recursos, meio ambiente.*

\* **ABSTRACT:** *The increasing complexity and turbulence of the markets, has stimulated the construction of multiple theories regarding the relationship between the organization and its environment. The purpose of this article is to integrate Hannan and Freeman's ecological theory and Pfeffer and Salancik's resource dependence perspective. The need to combine both ecological and organizational levels of analysis, stands for such integration. It also intends to search for perspectives which are able to explain the organizational mechanisms of resource allocation, as well as its consequences to the study of populations of organizations. Although this study has an academic framework, it is expected to promote managerial thought on the complex and demanding issue of organizational study and practical application.*

\* **KEY WORDS:** *Organizational Ecology, competition for resources, resource allocation, environment.*

## INTRODUÇÃO

Nos últimos anos tem-se assistido, no campo da teoria das organizações, a um conjunto de mudanças cujo impacto tem contribuído inquestionavelmente para reequacionar algumas idéias estabelecidas neste domínio. A amplitude dessas mudanças reveste-se de um tal significado que leva Hall<sup>1</sup> a afirmar que à semelhança dos movimentos sociais recentes, que têm resultado em autênticas mudanças nas placas tectônicas da Geografia Humana, se tem assistido a mudanças de intensidade igualmente assinalável no domínio das ciências organizacionais.

Uma das mudanças mais notáveis, assinala Hall, refere-se ao fato de, nunca como hoje, parecer evidente a necessidade de proceder à combinação de quadros teóricos anteriormente tidos como divergentes ou mesmo irreconciliáveis. Será assim de esperar que seja da combinação e não da confrontação teórica, que resultem verdadeiros avanços nesta área científica. Hall vai mais longe e se refere ao avanço que de um posicionamento parece atualmente beneficiar a Sociologia das Organizações por comparação com a Economia e a Psicologia que, argumenta, continuam a testar uma teoria contra a outra.

O presente trabalho toma como objetivo principal a tentativa de integração de duas abordagens da relação organização/ambiente: a teoria ecológica, de Hannan e Freeman<sup>2</sup>, e a perspectiva da dependência dos recursos, de Pfeffer e Salancik.<sup>3</sup>

Antes de se proceder à referida tentativa de integração, será desenvolvida uma breve apresentação crítica de cada uma das teorias consideradas, tendo por base um trabalho anterior.<sup>4</sup> Seguir-se-á uma enumeração dos argumentos favoráveis à integração e suas eventuais vantagens.

## ECOLOGIA ORGANIZACIONAL: LIMITAÇÕES E PERSPECTIVAS DE INVESTIGAÇÃO

A despeito dos importantes progressos registrados no campo da ecologia organizacional nos últimos anos, algumas áreas continuam por explorar e é requerida mais investigação para esclarecer alguns focos de inconsistência manifestos neste

enquadramento teórico. É, contudo, mencionado que nem a juventude desta abordagem impediu o seu impacto súbito e determinante nas Ciências Organizacionais contemporâneas. Lembre-se, assim, que o texto básico de Hannan e Freeman<sup>5</sup> "The Population Ecology of Organizations" data apenas de 1977, embora o assunto tenha sido objeto de pesquisas anteriores, especialmente a conduzida por Fischmann<sup>6</sup>, no Brasil, cinco anos antes.

*A teoria ecológica  
desconsidera a possibilidade de  
acesso privilegiado a recursos  
escassos por determinados atores  
organizacionais, ao mesmo  
tempo em que minimiza os  
papéis da estratégia e do  
marketing.*

Tomando como unidade de análise as populações de organizações e não as organizações individuais, a teoria ecológica adota uma perspectiva dinâmica e contextualizada de análise dos fenômenos de nascimento, crescimento e morte organizacionais. Assumindo a manifesta dificuldade de as organizações responderem rapidamente às alterações do ambiente (dada a existência de pressões de inércia estrutural de origem interna e externa), Hannan e Freeman conceitualizam a mudança e a variabilidade organizacionais como resultantes de processos competitivos do tipo darwiniano.

Ao enfatizar a seleção natural e ao negar às organizações um potencial de adaptação razoável, Hannan e Freeman postulam, todavia, um determinismo ambiental que surge, na perspectiva de Morgan<sup>7</sup>, como algo de profundamente desconfortável para os gestores, quase inteiramente impotentes para fazer a organização reagir às mudanças observadas no ambiente. Este determinismo, sendo algo contraditório com as visões tradicionais

1. HALL, R. H. *Organizations: structures, processes and outcomes*, Englewood Cliffs: Prentice Hall, 4th ed., 1991.

2. HANNAN, M. T.; FREEMAN, J. The Population ecology of organizations. *American Journal of Sociology*, v. 82, p. 929-964, 1977; \_\_\_\_\_: *Organizational ecology*. Cambridge, Mass: Harvard University Press, 1989.

3. PFEFFER, J.; SALANCIK, G. *The external control of organizations*, New York: Harper & Row, 1978.

4. CUNHA, M. P. *As organizações e a envolvente: aquisição de recursos e competição organizacional*. Comunicação apresentada no Congresso Iberoamericano de Psicologia, Madrid, 6-10/julho/1992.

5. HANNAN, M. T.; FREEMAN, J. Op. cit.

6. FISCHMAN, A. A. *Algumas aplicações de ecologia de empresas*. São Paulo: USP, 1972 (tese de doutoramento).

7. MORGAN, G. *Images of organization*, Newbury Park: Sage, 1986.

da mudança organizacional – tal como concebida em Psicologia Organizacional e Gestão – acaba inclusive por encontrar algumas resistências da parte de diferentes teorias organizacionais de sistema aberto. Tal acontece, por exemplo, em relação à perspectiva da dependência dos recursos, de Pfeffer e Salancik.<sup>8</sup>

Parece, pois, necessário proceder a análises mais detalhadas da real possibilidade de as organizações poderem sentir o seu meio ambiente e de lhe reagirem de forma adequada. As respostas organizacionais às mudanças ambientais poderão basear-se na utilização de processos de influência social ou num monitoramento e avaliação das necessidades sentidas no ambiente, seguida das formas de atuação tidas como convenientes.

A teoria ecológica desconsidera a possibilidade de acesso privilegiado a recursos escassos por determinados atores organizacionais, ao mesmo tempo em que minimiza os papéis da estratégia<sup>9</sup> e do *marketing* (que por definição tenta ajustar os processos organizacionais às necessidades dos consumidores).<sup>10</sup> Além disso, a teoria ecológica parece revelar uma acuidade limitada no que concerne particularmente ao estudo do comportamento das organizações de grandes dimensões. Esta é, aliás, uma crítica comum<sup>11</sup>, cuja solução passará provavelmente por uma análise mais detalhada do comportamento das organizações tomadas individualmente. As relações interorganizacionais, a influência social dos responsáveis de topo e as estratégias de aquisição e controle de recursos apresentam-se, em particular, como aspectos a considerar com maior ênfase e a estudar em maior profundidade.

A expansão do alcance prático da teoria ecológica parece, por outro lado, depender de uma maior abertura ao reconhecimento da existência de formas de relacionamento interorganizacional diferentes da competição. De fato, mesmo aceitando que as organizações basicamente competem entre si pela obtenção de recursos, parece necessário expandir o espectro relacional das organizações, a diversos tipos de interações. A relevância deste assunto ficou bem explícita na obra de Zaccarelli, Fischmann e Leme<sup>12</sup> que, além das interações mencionadas neste

trabalho (as interações intratipo), consideram as interações intraindústria, intertipo com organizações que ficam a montante ou a jusante, e intertipo com empresas não contempladas nos casos anteriores. Esta diversidade interativa mantém toda a sua pertinência, como demonstra o recente trabalho de Moore.<sup>13</sup>

Do leque das possíveis formas interativas podem ser mencionadas as seguintes relações:

- competitivas: correspondem ao tipo mais freqüente e mais estudado de relacionamento interorganizacional. Num mesma população, as organizações concorrem entre si pela posse dos recursos: aquelas que se mostrarem capazes de os obter na correta medida das suas necessidades, tenderão a sobreviver e eventualmente a prosperar; as outras tenderão a ser ultrapassadas e a sucumbir à mercê da competição;
- mutualistas: sempre que duas ou mais organizações colaboram entre si, no sentido da obtenção de resultados mutuamente desejáveis (por exemplo, reunindo-se em confederações ou associações, no sentido da aquisição de maior peso negocial e de maior relevância e influência social);
- parasitárias: quando uma organização capta, sem oferecer contrapartidas, os recursos de outra, impossibilitada de lhe responder por razões de ordem legal, monetária ou outras (é freqüente o caso, por exemplo, da transferência de pilotos-aviadores militares para as linhas comerciais);
- neutralistas: se os recursos existirem em abundância, como poderá ocorrer no início da exploração de um nicho ecológico, as organizações de uma mesma população podem não se afetar significativamente. Uma tal situação de abundância tenderá a não perdurar longamente, porque atrairá, em princípio, empresas de tipo “r”<sup>14</sup>, caracterizadas pelos baixos investimentos de capital e pelas suas estruturas simples, que lhes permitem uma rápida operacionalidade para a exploração dos recursos.

8. PFEFFER, J.; SALANCIK, G. Op. cit.

9. BURGELMAN, R. A. Strategy-making and organizational ecology: a conceptual integration. In: SINGH, J. V. *Organizational evolution: new directions*. Newbury Park: Sage, 1990, 164-81.

10. KOTLER, P. *Marketing management: analysis, planning, implementation, and control*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 6th ed., 1988.

11. PFEFFER, J. Organizations and organization theory. In: LUBDZET, G.; ARONSON, E. *The handbook of social psychology*. New York: Random House, v. 1, p. 379-440, 3rd ed., 1985.

12. ZACCARELLI, S. B.; FISCHMANN, A. A.; LEME, R. A. S. *Ecologia de empresas: um estudo do ambiente empresarial*. São Paulo: Atlas, 1980.

13. MOORE, J. F. Predators and prey: a new ecology of competition. *Harvard Business Review*, p. 75-86, May/June, 1993.

14. BRITAIN, J. W.; FREEMAN, J. H. Organizational proliferation and density dependent selection. In: KIMBERLY, J. R.; MILES, R. H. *The organizational life cycle: issues in the creation, transformation, and decline of organizations*. San Francisco: Jossey Bass, 1980, p. 291-338.

- comensalistas: uma forma de comensalismo ganha corpo quando uma grande organização protege uma pequena subsidiária. A curto prazo, pelo menos, decorrem dessa associação vantagens óbvias para a organização menos poderosa, enquanto que a empresa de maiores dimensões pode dela não retirar proveitos significativos.

Poder-se-á deste modo alargar o leque das formas de interação possíveis, a alguns tipos não contemplados (ou contemplados apenas lateralmente) pela perspectiva de Hannan e Freeman<sup>15</sup>. Com base na tipologia de Odum<sup>16</sup> é possível adaptar o quadro 1.

Conforme se deduz do quadro 1, as próprias relações de competição não apresentam uma única variante possível. Na verdade, sendo a competição concebida como uma forma de interação que resulta na inibição mútua, uma tal inibição poderá ocorrer por via direta ou indireta. Indireta quando cada população prejudica a outra ao captar recursos de que ambas necessitam; direta quando a inibição não encontra expressão na luta pela posse dos recursos, mas no prejuízo mútuo que ocorre quando a falha de

uma organização arrasta consigo o prejuízo de outras.

A par da menor relevância atribuída a formas de interação possíveis e existentes na prática das organizações, outras críticas podem ser avançadas relativamente às concepções teóricas de Hannan e Freeman.<sup>17</sup>

Um dado que desde logo se torna relevante, concerne à deficiente operacionalização de alguns conceitos centrais da teoria, e designadamente à falta de definições claras das unidades de análise tomadas. Esta crítica é levantada por Ulrich<sup>18</sup> e ganha forma na multiplicação de termos utilizados com alguma ambigüidade no campo da Ecologia Organizacional. Torna-se perceptível, por exemplo, a menor objetividade de designações como as de "organizações individuais", "formas organizacionais" e "populações". Uma tal ambigüidade parece ocorrer em decorrência das condições e objetivos das investigações desenvolvidas. Assim, Hannan e Freeman advogam a importância do conceito de população, mas invocam a inércia estrutural das organizações individuais, como um dos argumentos mais favoráveis à sua ecologia das populações organizacionais. Outros exemplos desen-

**Quadro 1**

TIPO DE INTERAÇÃO	ESPÉCIE		NATUREZA DA INTERAÇÃO
	1	2	
1. Neutralismo	0	0	Sem efeitos recíprocos
2. Competição (interferência direta)	-	-	Inibição mútua direta
3. Competição (tipo de recurso) de recursos	-	-	Inibição indireta provocada pela escassez
4. Parasitismo	+	-	Ganhos de um implica perdas de outro
5. Comensalismo	+	0	Apenas uma das partes é beneficiada. Não sendo a outra afetada
6. Mutualismo	+	+	A interação traz benefícios mútuos

15. HANNAN, M. T.; FREEMAN, J. Op. cit.

16. ODUM, E. P. *Fundamentals of ecology*, 3rd Ed. (Trad. portuguesa: Fundamentos de ecologia), Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 1988, 1971.

17. HANNAN, M. T.; FREEMAN, J. Op. cit.

18. ULRICH, D. The population perspective: review, critique, and relevance. *Human Relations*, v. 40, n.3, p. 137-52, 1987.

volvidos por Ulrich vão no mesmo sentido e espelham a relativa indefinição não apenas dos conceitos em uso, mas também dos níveis de análise a adotar.

A ausência de consenso e acordo quanto à terminologia e aos conceitos estende-se ainda, sintomaticamente, à própria designação a atribuir ao campo de estudos da Ecologia das Organizações. Se Hannan e Freeman a caracterizavam em 1977 como Ecologia das Populações Organizacionais, em 1989 falam simplesmente de Ecologia Organizacional. Ou-

de investigação direcionadas para campos dispersos e imprevisíveis. A progressiva construção e sedimentação deste corpo teórico não oculta, porém, algumas considerações que serão importantes de serem mencionadas.

É de notar, por exemplo, que a importância central do conceito de inércia estrutural na teoria de Hannan e Freeman, não constitui um assunto pacífico, antes sendo objeto de críticas veementes. Burgelman<sup>22</sup>, por exemplo, faz notar que se a confiança e a responsabilidade aumentam a inércia e as probabilidades de sobrevivência, diminuem concomitantemente a adaptabilidade da organização. O que se revela paradoxal, à medida que o ajustamento ao presente poderá dificultar a adaptação ao futuro. A este argumento, que põe em causa o fenômeno da rigidez da idade, Burgelman acrescenta o insucesso da verificação empírica dos seus efeitos. Ao mesmo tempo, assinala a necessidade de inclusão na perspectiva ecológica do conceito de inércia estrutural e fluidez da idade. Desse modo, e atendendo à necessidade de planejamento a longo prazo (conforme Loasby<sup>23</sup>), espera o autor justificar a relutância dos gestores em relação a mudanças freqüentes, o que resulta num nível relativo de inércia estrutural, sem contudo impedir a mudança estratégica nem a fluidez da idade.

Outro aspecto a merecer atenção relaciona-se ao fato de a teoria ecológica estudar apenas as organizações sobreviventes, o que diminui sensivelmente a possibilidade de conhecimento das razões determinantes do sucesso ou do fracasso das várias organizações.<sup>24</sup> O que gera, citando Pfeffer, um problema de ignorância insolúvel: só é possível ter acesso a dados relativos às organizações que possibilitam esse acesso, sendo que essas organizações são exemplares atípicos do universo a que pertencem. Um tal problema poderá, em último termo, resvalar para uma proposição tautológica que postule a sobrevivência das organizações adaptadas e defina os critérios de adaptação com base nas características das populações sobreviventes.<sup>25</sup>

Outra limitação das investigações na área da ecologia organizacional, e particularmente dos estudos que tomam as

*Outro aspecto a merecer atenção relaciona-se ao fato de a teoria ecológica estudar apenas as organizações sobreviventes, o que diminui sensivelmente a possibilidade de conhecimento das razões determinantes do sucesso ou do fracasso das várias organizações.*

Outros autores optam ainda por diferentes designações (ver Ulrich) e Winter<sup>19</sup> vem defender a existência de diferenças sensíveis entre as designações de Ecologia Organizacional e Ecologia das Populações. Curiosamente, este autor conota a definição de Ecologia das Populações com as restrições patentes no trabalho inicial de Hannan e Freeman<sup>20</sup>, e defende o âmbito mais amplo do conceito de Ecologia Organizacional, que reportaria a uma escola de pensamento consideravelmente mais vasta e eclética nas suas preocupações centrais, que aquilo que é comum atribuir à Ecologia das Populações. Curiosamente, comenta-se, porque a obra de súpula de Hannan e Freeman, publicada em 1989, intitula-se justamente *Organizational Ecology*, o que de alguma forma acaba por desvincular estes autores da tipologia limitada em que se viam inseridos pela definição de Winter.<sup>21</sup>

De onde se deduz ser esta uma área em mutação rápida e cruzada por linhas

19. WINTER, S. G. Survival, selection, and inheritance in evolutionary theories of organization. In: SINGH, J. V. Op. cit., 1990, p. 269-97.

20. HANNAN, M. T.; FREEMAN, J. Op. cit.

21. WINTER, S. G. Op. cit.

22. BURGELMAN, R. A. Op. cit.

23. LOASBY, B. J. Long-range formal planning in perspective, reprinted in Quinn. In: MINTZBERG, J. B.; JAMES, R. M. *The strategy process*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1967, p. 89-94.

24. PFEFFER, J. Four laws of organizational research. In: VAN DE VEN, A. H.; JOYCE, W. F. *Perspectives on organization design and behavior*, New York: John Wiley and Sons, 1981, p. 409-418.

25. PFEFFER, J. *Organizations and organization theory*. Op. cit.

populações organizacionais como unidades de análise, decorre da impossibilidade de destrinçar da taxa global de morte organizacional, quais são as organizações que falham, e por que essas organizações e não outras.<sup>26</sup>

Todas estas limitações ou pontos críticos não devem, contudo, desvirtuar o interesse e a aplicabilidade da abordagem ecológica no estudo das organizações. Assim, este enquadramento teórico revela-se, desde logo, de grande relevância ao postular a sobrevivência como derradeiro teste à eficácia das organizações. Por outro lado, a importância dos fatores ambientais é verdadeiramente considerada, o que faz desta teoria uma genuína abordagem de sistema aberto.

#### A PERSPECTIVA DA DEPENDÊNCIA DE RECURSOS: LIMITAÇÕES E PERSPECTIVAS DE INVESTIGAÇÃO

Os princípios fundamentais da perspectiva da dependência de recursos são expostos, de forma sumária, nos seguintes enunciados:

- para sobreviver, as organizações necessitam de recursos;
- como, por norma, não detêm esses recursos, mostram-se dependentes e têm que interagir com as organizações que a eles permitem o acesso.

Destes dois enunciados decorre que a sobrevivência das organizações é, pelo menos parcialmente, uma consequência da sua capacidade para adquirir recursos vitais, e que a negociação e o relacionamento interorganizacional constituem duas das atividades fundamentais da organização.

Não obstante a farta validação empírica das conclusões apresentadas por Pfeffer e Salancik<sup>27</sup> a propósito da dependência dos recursos, vários são os pontos merecedores de maior atenção no quadro das futuras investigações que nesta área venham a ser desenvolvidas.

Assim, além dos aspectos conceituais e das inconsistências empíricas consideradas por Pfeffer<sup>28</sup>, parece importante re-

lacionar, conforme proposto por Santos, Martins e Sarmiento<sup>29</sup>, a aquisição de recursos e as interações organizacionais com a fase do ciclo de vida das organizações. A fase do ciclo de vida de uma organização parece, aliás, exercer uma influência determinante não apenas sobre a estrutura e os processos organizacionais<sup>30</sup>, como também sobre a cultura e a ação simbólica da liderança.<sup>31</sup> Estas contribuições poderão revelar-se decisivas não apenas ao nível da análise dos processos internos, como inclusive no que diz respeito à representação e à construção social da realidade pelos atores organizacionais.

Outro ponto a merecer análise mais detalhada diz respeito à caracterização do ambiente em termos das variações dos estados ambientais e da disponibilidade e incerteza na localização dos recursos.

Note-se, finalmente, que a premência da aquisição de recursos por parte das organizações e o caráter essencial desta atividade no quadro do processo organizacional global, acabam por diminuir até tornar irrelevante o papel dos objetivos organizacionais. Assim, se o papel da definição de objetivos assume uma importância central no quadro de algumas abordagens do trabalho e das organizações<sup>32</sup>, esse papel é simplesmente esvaziado de qualquer sentido no âmbito da perspectiva da dependência dos recursos. O mesmo acontece, aliás, na teoria ecológica.

Como faz notar Hall<sup>33</sup>, a importância e a urgência da aquisição de recursos e da gestão das interdependências fazem das organizações, tal como consideradas nesta perspectiva, entidades cuja evolução parece depender da disposição dos recursos no ambiente. Deste modo, as organizações veriam seu futuro traçado, não pela orientação no sentido dos seus próprios objetivos, mas pela ação de constrangimentos externos que determinariam, em última análise, as próprias escolhas organizacionais.

Sob este enfoque, Hall defende a necessidade de, no futuro, a importância dos objetivos organizacionais vir a ser incluída e integrada no quadro de análise da teoria da dependência dos recursos.

26. SCHOONHEVEN, C. B.; EISENHARDT, K. M.; LYMAN, K. Speeding products to market: product introduction in new firms. *Administrative Science Quarterly*, v. 35, p. 177-207, 1990.

27. PFEFFER, J.; SALANCIK, G. Op. cit.

28. PFEFFER, J. Organizations and organization theory. Op. cit.

29. SANTOS, M.; MARTINS, M.; SARMENTO, P. *As Organizações e o meio: uma abordagem contextual*. (Trabalho não publicado, 1988.)

30. KIMBERLY, J. R.; MILES, R. H. *The Organizational life cycle: issues in the creation transformation and decline of organizations*. San Francisco: Jossey Bass, 1980.

31. SHEIN, E. H. *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey Bass, 1985.

32. SMITH, K. G.; LOCKE, E. A. Goal setting, planning, and organizational performance: an experimental simulation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, v.46, p. 118-134, 1990.

33. HALL, R. H. *Organizations: structures, processes and outcomes*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 4th ed., 1991.

**AQUISIÇÃO DE RECURSOS E SELEÇÃO ORGANIZACIONAL: TÓPICOS PARA UMA INTEGRAÇÃO TEÓRICA**

Embora ambas postulem a influência do meio ambiente nos processos e resultados organizacionais, as abordagens da Ecologia Organizacional e da dependência de recursos divergem quanto a um número significativo de fatores e princípios de base.

Assim, para apresentar resumidamente as questões centrais destas duas perspectivas, procede-se à sua representação esquemática, com base num trabalho de Ulrich.<sup>34</sup>

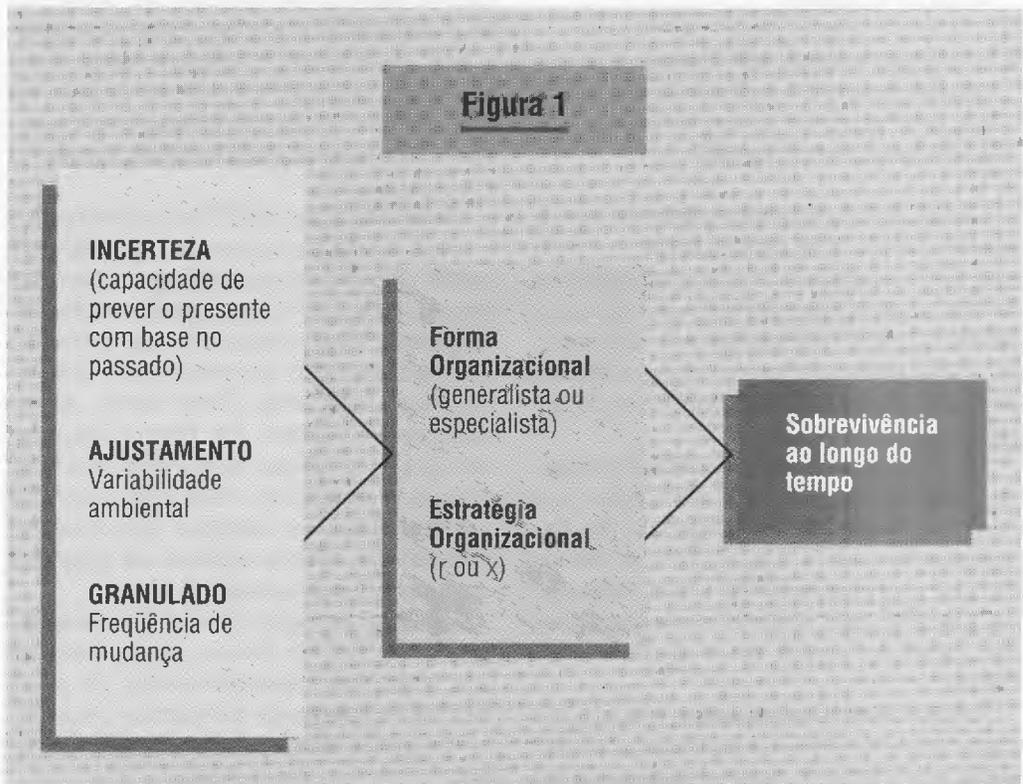
Este autor, que se debruça fundamentalmente sobre as características do ambiente, define-o, no âmbito da teoria ecológica, como um conjunto de forças externas, dinâmicas e mutáveis, com consequências diretas sobre as organizações e o seu funcionamento. As organizações não se mostram capacitadas para reagir a esse dinamismo, dadas as pressões de inércia estrutural. Nesta perspectiva, o ambiente organizacional poderá ser entendido como uma arena onde as organizações competem pelos recursos numa

luta de vida ou de morte. Do sucesso nessa competição depende a própria sobrevivência da organização. Assim, a longo prazo, será o ambiente com a sua "racionalidade" que determinará quais são as organizações mais adaptadas às características externas.

As dimensões fundamentais do ambiente seriam a incerteza, o ajustamento e o granulado. As organizações isomórficas com as características do ambiente seriam, naturalmente, as sobreviventes. (Ver figura 1.)

Na perspectiva de Pfeffer e Salancik<sup>35</sup>, o ambiente seria algo como um enorme, mas limitado depósito de recursos (materiais, humanos, financeiros, informacionais), cujo acesso se revela condicionado. Na defesa do seu próprio interesse, as organizações deverão controlar a posse dos recursos de que necessitam, ou minimizar, tanto quanto possível, a sua dependência face aos detentores desses mesmos recursos. (Ver figura 2.)

Dos enunciados de Hannan e Freeman e de Pfeffer e Salancik<sup>36</sup>, decorre a existência de um conjunto de diferenças entre estes quadros teóricos. Pfeffer apresenta as seguintes:



34. ULRICH, D. Specifying external relations: definition of and actors in an organization's environment. *Human Relations*, v.37, n.3, p. 248-250, 1984.

35. PFEFFER, J.; SALANCIK, G. Op. cit.

36. HANNAN, M. T.; FREEMAN, J. Op. cit. PFEFFER, J.; SALANCIK, E. Op. cit.

Figura 2

## A Organização necessita e adquire recursos

## RECURSOS VALORIZADOS

- Pessoal
- Informação
- Produtos e Serviços
- Fundos
- Inovação

## Dependência de Recursos

## A Organização controla, não necessita dispõe de recursos alternativos

- em primeiro lugar, manifesta-se uma diferença quanto ao nível de análise selecionado: enquanto a ecologia organizacional se baseia no nível de análise populacional, a perspectiva da dependência de recursos incide sobre as ações das organizações individuais e particularmente das suas respostas aos constrangimentos do meio;
- enquanto a teoria ecológica incentiva a realização de estudos longitudinais e alerta para o perigo da destituição de sentido dos fenômenos organizacionais quando analisados transversalmente, a perspectiva da dependência de recursos desenvolve-se a partir de observações temporalmente menos prolongadas;
- as conceituações de ambiente são diferentes de uma para o outra perspectiva, o que era aliás explícito na formulação de Ulrich, anteriormente apresentada. Assim, se para Hannan e Freeman o ambiente é algo de exógeno, mutável e não manipulável pelas organizações, para Pfeffer e Salancik as transformações do ambiente resultam, em parte, de ação dos gestores, que

procuram aproximar as características do ambiente dos interesses específicos das suas organizações. A gestão dos problemas de interdependência seria um exemplo privilegiado da ação organizacional sobre as características do ambiente;

- assinala-se ainda a questão da racionalidade inerente a cada uma destas duas abordagens. Se a perspectiva da dependência dos recursos considera a ação das organizações como sendo constrangida por elementos externos, ela garante, mesmo assim, aos atores organizacionais a existência de elementos de racionalidade e da escolha intencional superiores aos considerados na teoria ecológica.

É de realçar, porém, que, apesar destas diferenças, as duas perspectivas podem ser tidas como complementares e não antagônicas ou alternativas. Afirmam-no Freeman, Pfeffer e Scott<sup>37</sup>, que, contudo, não desenvolvem significativamente a idéia. As pontes de complementaridade decorrem basicamente de duas constatações:

37. FREEMAN, J. Organizational life cycles and natural selection processes. In: STAW, B. M.; CUMMINGS, L. L. *Research in Organizational Behavior*, Greenwich: JAI Press, n. 4, p. 1-32, 1982; PFEFFER, J. *Organizations and organization theory*. Op. cit.; SCOTT, W. R. *Organizations: rational, natural, and open systems*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 2nd ed., 1987.

- ambas as teorias pressupõem que os recursos assumem posição central no funcionamento das organizações e que sua importância é decisiva no derradeiro critério de eficácia organizacional, isto é, a sobrevivência;
- tanto uma como a outra perspectiva conceituam o meio ambiente como o fator-chave do funcionamento organizacional.

De onde se conclui que, se os problemas principais das organizações medievais decorriam das ameaças externas e da escassez de recursos<sup>38</sup>, então, na essência, eles não parecem ser consideravelmente diferentes dos problemas e dos desafios enfrentados pelas organizações contemporâneas.

Assim, quer as formas organizacionais, quer as relações interorganizacionais seriam, como refere Pfeffer<sup>39</sup>, conseqüências das pressões externas que o ambiente exerce sobre as organizações.

Devido à complementaridade possível entre estas perspectivas, são de referir as vantagens de uma tal fertilização mútua.

Dadas as diferenças de nível de análise consideradas por ambas as teorias, não parecem existir obstáculos no que se refere a uma conjugação dos constructos de ambas. Na verdade, se a perspectiva de Pfeffer e Salancik<sup>40</sup> incide principalmente sobre as organizações individuais, ao passo que a de Hannan e Freeman<sup>41</sup> praticamente as retira do seu campo de análise, é de prever que o estudo da incidência das ações das organizações individuais, sobre as populações das quais fazem parte, possa resultar num enriquecimento significativo dos conhecimentos relativos à eficácia da ação política das organizações e dos reflexos dessa mesma ação nos *habitats* organizacionais. Trata-se, aparentemente, de um campo que sairá reforçado com a integração dos dados fornecidos por cada uma destas teorias.

Outro avanço inequívoco, resultaria da abertura a diferentes formas de interação, do quadro das possíveis relações interorganizacionais, que na teoria ecológica se limitam à competição. Mais do que com simples relações de competição, a vida das organizações encontra-se recheada de episódios de colaboração e associação.

No seu apego aos princípios seletivos do ambiente, a teoria ecológica minora a importância deste fato.

É ainda de notar que a conjugação dos princípios destas duas teorias, que resultaria numa abordagem da aquisição de recursos e seleção organizacional, ao introduzir novos elementos de análise, aconselharia a que se repensasse a própria importância e conseqüências de fatores como a inércia estrutural. Repare-se, por exemplo, que se as grandes organizações detiverem maior poder institucional e maior facilidade de acesso a, e controle de, recursos críticos – o que parece acontecer –, elas poderão ajustar mais facilmente o meio ambiente às suas próprias necessidades e objetivos do que as organizações pequenas e menos poderosas. Se tal se verificar, as grandes organizações tenderão a sair sistematicamente beneficiadas no processo de competição organizacional. Logo, as razões das menores taxas de dissolução das organizações de grandes dimensões e idade avançada, poderão não ter tanto a ver com as pressões de inércia estrutural sentidas, como com o seu acesso privilegiado a recursos raros e de importância crítica para a sobrevivência.

A integração do elemento político com os processos de seleção organizacional parece fazer tanto mais sentido porquanto, como observam Bennis e Nanus<sup>42</sup>, as organizações humanas congregam não apenas elementos naturais, mas também elementos artificiais. Tais elementos artificiais tendem a introduzir maior irregularidade, aleatoriedade e irracionalidade no funcionamento sistêmico e isso resulta, em última análise, num acréscimo de imprevisibilidade. Logo, a aproximação do modelo ecológico-organizacional de Hannan e Freeman ao funcionamento dos ecossistemas biológicos, poderá resultar numa menor capacidade de previsão e explicação de fenômenos que escapam à lógica de funcionamento dos sistemas naturais.

A inserção do fator político no quadro da ecologia organizacional permitiria ainda uma visão mais ajustada de fenômenos como as proteções organizacionais e possivelmente evitaria a crítica que afirma ser a ecologia organizacional uma abordagem adaptada para o estudo

38. KIESER, A. Organizational, institutional, and societal evolution: medieval craft guilds and the genesis of formal organizations. *Administrative Science Quarterly*, n. 34, p. 540-64, 1989.

39. PFEFFER, J. Organizations and organization theory. Op. cit.

40. PFEFFER, J.; SALANCIK, G. Op. cit.

41. HANNAN, M. T.; FREEMAN, J. Op. cit.

42. BENNIS, W.; NANUS, B. *Leaders*, New York: Harper & Row, 1985.

das grandes, mas não das pequenas organizações.<sup>43</sup> A consideração da ação política das grandes organizações tornaria mais visíveis os impactos da sua ação no meio ambiente e explicaria de forma porventura mais consistente as razões do sucesso prolongado das grandes organizações.

Nota-se, por isto, que a lógica evolucionista, se adaptada para a análise dos sistemas biológicos e dos ecossistemas naturais, não captura em toda a sua complexidade as relações configuradas entre as organizações. Escapam-lhe, por exemplo, o significado e as particularidades das relações com o Estado. Este, não obstante sua importância na ação das organizações, tem sido um elemento fracamente considerado e, por vezes, quase esquecido ou mesmo negligenciado.

No entanto, é conhecida a sua influência na formação e moldagem das características ambientais em que as organizações individuais desenvolverão as suas ações. Carroll et al.<sup>44</sup>, por exemplo, ilustraram empiricamente os efeitos da influência das cooperativas agrícolas húngaras.

Como refere Scott<sup>45</sup>, a influência estatal sobre as organizações afeta de modo significativo as transações organizacionais. Um tal efeito de influência do Estado decorre de fatores de duas ordens:

- da definição dos tipos de negociações e trocas que legalmente podem ocorrer entre as organizações;
- da sua participação ativa em transações com organizações diversas, ora retirando recursos, ora fornecendo-os.

A ação do Estado sobre as organizações e a sua influência deverão ser concebidas como ultrapassando um mero papel de arbitragem ou regulação. O Estado, na verdade, detém interesses próprios, à semelhança de quaisquer outras organizações, e defende esses mesmos interesses como qualquer outra organização o faria. Mais: fá-lo recorrendo a mecanismos de ação e a estratégias de atuação que não são acessíveis à maioria das organizações.

De onde decorre que as organizações públicas não participam no "jogo" de vi-

da e morte organizacional, subordinadas às mesmas regras que limitam as "jogadas" dos concorrentes privados. Porque para elas o acaso e as leis naturais<sup>46</sup>, os elementos do jogo, são subvertidos e manipulados de forma artificial, prolongando a vida das organizações para além de qualquer previsão baseada na estreita observância dos princípios enunciados pelas teorias ecológico-evolucionistas.

**A**ção do Estado  
sobre as organizações e  
a sua influência deverão  
ser concebidas como  
ultrapassando um mero  
papel de arbitragem ou  
regulação.

Este prolongamento artificial da vida das organizações estatais (que se estende ocasionalmente a empresas privadas de importância estratégica ou de elevado prestígio social) parece tornar menos adaptados para a explicação da mudança e da evolução organizacional, alguns dos enunciados de base da teoria ecológica e, dentre eles, o entendimento da inércia estrutural enquanto argumento privilegiado a favor da Ecologia Organizacional. A quase remoção do impacto do poder, nesta perspectiva de análise das organizações, redundaria assim na visão da fixidez de processos e da rigidez estrutural enquanto fatores facilitadores da sobrevivência e dos bons resultados das organizações. Conforme se procurou descrever, e a seguir se procurará ilustrar, a introdução dos conceitos de poder e de dependência de recursos, e a constatação do caráter "impuro" da competição organizacional em geral permitirão eventualmente enriquecer a validade da análise ecológica das organizações.

43. SCOTT, W. R. *Organizations: rational, natural and open systems*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 2nd. ed., 1987.

44. CARROLL, G. R.; GOODS-TEIN, J.; GYENES, A. Organizations and the state: effects of the institutional environment on agricultural cooperatives. *Administrative Science Quarterly*, v. 33, p. 233-56, 1988.

45. SCOTT, W. R. Op. cit.

46. EIGEN, M.; WINKLER, R. *Das Spiel: naturgesetze ateuern den zufall* (Tradução portuguesa: *O jogo: as leis naturais que regulam o acaso*), Lisboa: Grádiva, 1975.

## AQUISIÇÃO DE RECURSOS E SELEÇÃO ORGANIZACIONAL: ANÁLISE DOCUMENTAL

Ao enfatizar a análise das populações de organizações, a Ecologia Organizacional mostra-se naturalmente menos atenta aos acontecimentos vividos ao nível das organizações individuais. De algum modo, parece que nesta teorização a "floresta" facilmente encobre as "árvores", ao passo que nas teorias centradas na análise das organizações tomadas individualmente a recíproca parece ser verdadeira.

A integração dos conhecimentos oriundos de cada uma destas duas perspectivas parece, portanto, capaz de constituir um caminho válido para proceder à análise das "árvores" sem perder de vista a perspectiva global da "floresta".

Nas seções anteriores, procurou-se ilustrar as vantagens da realização de uma análise das organizações tendo por ponto de partida o cruzamento das perspectivas ecológica e da dependência de recursos. Procurar-se-á, agora, ilustrar com casos concretos, os fundamentos de uma tal análise. Trata-se, de uma pesquisa fundamentalmente qualitativa, o que não contradiz os fundamentos metodológicos da teoria ecológica. Hannan e Freeman<sup>47</sup> sustentam mesmo que o carácter profundamente quantitativo da sua teoria não deve fazer esquecer que a abordagem ecológica baseia-se em análises qualitativas destinadas a apurar os modelos teóricos elaborados e a torná-los capazes de corresponder realisticamente às especificações que se propõem explicar. Nesse sentido, os autores adiantam três possíveis fontes de obtenção de dados: a realização de entrevistas com indivíduos conhecedores das organizações em estudo, a análise da documentação histórica disponível e a utilização de material de análise recolhido da imprensa.

Neste trabalho, recorreu-se a esta terceira fonte de dados, tendo sido colhidas informações relacionadas com o tema em análise e capazes de ilustrar convenientemente a integração do quadro teórico de Hannan e Freeman com o de Pfeffer e Salancik.

Um primeiro argumento a favor da utilidade da teoria ecológica e dos mecanismos de seleção na análise dos processos da mudança das organizações é a

constatação da volatilidade dos cenários competitivos e da realidade dos ciclos de vida organizacionais. Estes dois fatores (volatilidade e ciclo de vida) são responsáveis por novos ambientes que tenderão favorecer o surgimento de novas formas organizacionais mais adaptadas que as formas antigas.

Comparando a listagem das maiores empresas portuguesas nos anos de 1984<sup>48</sup> e 1990<sup>49</sup>, constata-se que, das 250 maiores empresas em 1984, se mantêm nas mesmas 250 maiores de 1990 207 empresas. O que significa que 43 empresas perderam posições em relação ao primeiro ano considerado. Verifica-se, por outro lado, que das 250 maiores em 1984, 67 não fazem parte sequer das 1000 maiores em 1990. O que ilustra com alguma clareza o dinamismo do mercado e a sujeição das grandes organizações aos processos seletivos considerados por Hannan e Freeman. É certo que a saída de uma organização da lista das 1000 maiores não implica necessariamente a sua dissolução, mas assinala pelo menos a mobilidade e a volatilidade dos cenários competitivos. Ou seja, o sucesso não se preserva indefinidamente e as vantagens da dimensão, mesmo podendo garantir algum benefício no processo competitivo, não garantem imunidade nem subtraem as organizações às regras do jogo seletivo.

De qualquer forma, há que observar que a exposição organizacional ao processo de luta pela aquisição de recursos não parece atuar de forma tão intensa sobre um grupo de organizações em particular: as maiores das grandes organizações. De fato, os "gigantes" do tecido organizacional português permanecem estavelmente nos primeiros lugares das listagens das maiores empresas portuguesas: das 30 maiores empresas de 1984, 20 mantêm-se entre as 30 maiores de 1990 e, mais categoricamente, das 10 maiores de 1984, 7 permanecem entre a primeira dezena, como que revelando uma aparente resistência aos processos seletivos. Não deixa, por outro lado, de ser curioso notar que, à medida que se desce na lista, as mudanças de posição se tornam mais pronunciadas, assumindo uma maior amplitude tanto às subidas como às descidas. O que permite colocar a hipótese de que a estabilidade organizacional ten-

47. HANNAN, M. T.; FREEMAN, J. Op. cit.

48. EXPRESSO, 22/2/86, Portugal.

49. DIÁRIO DE NOTÍCIAS, Out./1991, Portugal.

de a decrescer à medida que o *ranking* se afasta das posições cimeiras.

As explicações para uma tal constatação podem ser de ordem diversa, mas não deixarão, por certo, de mostrar alguma relação com o fato de todas as dez empresas melhor situadas em 1990 terem (ou terem tido até recentemente) alguma relação com o Estado (EDP, Petrogal, CTT, TAP, Tabaqueira, TLP, EPAC) ou fazerem parte de grandes grupos multinacionais (Renault, Shell, Mobil).

Se, na abordagem de Hannan e Freeman, o sucesso continuado destas grandes empresas é apontado como derivado dos elevados níveis de reprodução (e, portanto, de inércia) alcançados, uma tal explicação parece negligenciar um fato já mencionado e possivelmente importante: as regras do jogo competitivo não são iguais para todos os concorrentes.

Um exemplo particularmente eloquente a este respeito pode ser retirado do mercado português do transporte aéreo. A anunciada liberalização do setor produzirá efeitos que obrigam as empresas a redefinirem as suas estratégias e atuações no mercado, conferindo às organizações privadas novas possibilidades de ação que até então lhes estavam legalmente vedadas. No entanto, sendo certo que as diversas empresas vão se posicionando no mercado, parece igualmente certo que *"a decolagem não é igual para todas. As públicas são protegidas pelo governo. As privadas pelos seus meios próprios"*.<sup>50</sup> Como refere Meyer<sup>51</sup>, as organizações procuram proteger-se institucionalmente das forças ecológicas. Caso obtenham essa proteção, elas partirão para o jogo seletivo com vantagens consideráveis, o que de alguma forma desvirtua a pureza da competição. O reconhecimento da importância e das conseqüências para as organizações do exercício de influência política surge de um modo explícito com a criação da Câmara de Comércio Portuguesa do Vale de Santa Clara, na Califórnia (EUA). Segundo o seu presidente, a mencionada associação teria sido criada porque *"Chegou à altura de associar esforços, deixarmos de divisionismos e lutarmos por uma posição política que há muito desejamos"*.<sup>52</sup> No mesmo sentido, um outro texto<sup>53</sup> afirma que *"No norte, as associações empresariais são mais ou menos veladamente apontadas*

*como o outro poder"*. A sua influência, decomposta em vertentes como as da ação empresarial, a intervenção comunitária ou o *lobbying* ilustram com clareza a importância do fator político na vida das organizações.

Ainda ao nível da ação política no campo organizacional, note-se que a intervenção governamental nos cenários competitivos empresariais se revela um dado corrente e capaz de introduzir alte-

*A inércia estrutural poderia coexistir com este poder, e eventualmente dele derivar, à medida que a facilidade de acesso aos recursos poder-se-á traduzir numa menor necessidade de adaptação ao ambiente e às mudanças nele operadas.*

rações significativas nos próprios mercados. Foi o que aconteceu, por exemplo, quando o governo português se decidiu pelo redimensionamento da Secil, empresa do setor cimenteiro, com vista a tornar, esse mesmo setor mais competitivo.<sup>54</sup> Não estando contempladas estas ações estatais nem as suas conseqüências, na teoria ecológica esta abordagem vê-se privada de uma importante condicionante dos dinamismos competitivos gerados ao nível das populações de organizações. Ao contemplar a componente política e interorganizacional do processo de aquisição de recursos, a perspectiva de Pfeffer e Salancik poderá neste sentido reforçar o poder explicativo da teoria.

Observa-se que, em face do exposto, o sucesso das grandes organizações poderá basear-se mais no seu acesso privilegiado aos recursos e no seu poder político e econômico, do que propriamente na elevada margem de reprodução alcançada. A inércia estrutural poderia coexistir com este poder, e eventualmente dele derivar, à medida que a facilidade de acesso aos

50. O INDEPENDENTE, 12/7/91, p.21-II, Portugal.

51. MEYER, M. W. Notes of a skeptic: from organizational ecology to organizational evolution. In: SINGH, J. V. Op. cit., 1990, p. 298-314.

52. PÚBLICO, 6/11/91, p. 43, Portugal.

53. PÚBLICO, Suplemento "Grandes Empresas", 30/10/91, p. 18-20, Portugal.

54. EXPRESSO, 10/11/90, p. C-3, Portugal.

recursos poder-se-á traduzir numa menor necessidade de adaptação ao ambiente e às mudanças nele operadas.

A facilidade de acesso aos recursos e a margem de poder a elas disponível, nem sempre resulta, contudo, na superioridade das grandes organizações. Os argumentos tendentes à afirmação da superioridade das pequenas empresas também existem e podem ser persuasivos: Drucker<sup>55</sup> menciona que os grandes criadores norte-americanos de postos de trabalho do passado, vêem diminuída a sua expressão, ao passo

Mais pacífica parece a questão da diversidade dos padrões relacionais interorganizacionais, os quais, longe de se circunscreverem à competição, se multiplicam em formas de interação diversas. Face a uma situação de abundância dos recursos e um número limitado de competidores, as organizações vivem numa situação com características próximas do neutralismo. A competição direta (situação em que uma organização prejudica diretamente outra organização e não simplesmente compete com aquela pela posse de recursos) manifesta-se quando, por exemplo, uma empresa distribuidora abre falência arrastando consigo a morte de um conjunto de pequenas empresas que dela dependem em termos de distribuição. Uma forma de parasitismo toma existência quando uma companhia aérea comercial alicia pessoal técnico (especialmente pilotos) das forças aéreas militares, que não recebem qualquer compensação pela cedência de um elemento especializado e treinado.

A cooperação acontece, por exemplo, no caso da proteção de uma pequena subsidiária por uma grande organização. Neste caso, a organização de maiores dimensões poderá não retirar dividendos imediatos dessa associação, o mesmo não acontecendo em relação à pequena organização, que adquire uma estabilidade que, provavelmente, lhe será favorável. Assim acontece quando uma organização confia a uma subsidiária sua as tarefas mais diretamente relacionadas com a inovação ou com a investigação e desenvolvimento.

O mutualismo encontra expressão prática na associação de organizações com vista à aquisição de maior peso de negociação e de reforço das posições e interesses comuns. As associações comerciais ou industriais não só representam os interesses dos seus associados como, simultaneamente, têm interesse elas próprias em representar essas organizações, uma vez que quanto maior for a sua representatividade mais favoráveis serão, em princípio, as condições de aquisição de recursos. O reforço da representatividade poderá ainda passar pela associação de associações, razão que levou os responsáveis da Associação Industrial Portuguesa (AIP) e da Confederação da Indústria Portuguesa (CIP) a estudar a hipótese de

*O mutualismo encontra expressão prática na associação de organizações com vista à aquisição de maior peso de negociação e de reforço das posições e interesses comuns.*

que as pequenas organizações aumentam progressivamente a sua representatividade. Em Portugal, é possível constatar que os "dinossauros" do tecido industrial nacional são responsáveis por um pouco mais de 1/5 dos postos de trabalho.<sup>56</sup> No mesmo sentido, pode verificar-se que, durante a guerra no Golfo, enquanto os grandes grupos industriais italianos experimentavam sérias dificuldades, um conjunto de pequenas empresas construíam verdadeiras histórias de sucesso. Donde se parece poder deduzir que em alguns casos, "Piccolo é bello".<sup>57</sup>

Ao invés de assumir as vantagens da grande ou da pequena dimensão, parece ser mais prudente defender a vantagem das pequenas organizações em alguns mercados e a superioridade das grandes organizações noutros. O que significa que a relação entre dimensão e sucesso não constitui assunto pacífico nem facilmente explicável, como pretendem Hannan e Freeman.

55. DRUCKER, P. F. *Innovation and entrepreneurship*. (Tradução portuguesa: *Inovação e gestão*), Lisboa: Presença, 1986, 1985.

56. EXPRESSO, 9/11/91, 7-S, Portugal.

57. PÚBLICO-ECONOMIA, 11/2/91, p. 10, Portugal.

uma fusão entre aquelas duas organizações. Os objetivos de uma tal fusão relacionar-se-iam com o reforço da união entre os empresários, tida como conveniente em consequência da necessidade do reforço do relacionamento interassociativo e da proximidade da abertura do mercado único europeu.<sup>58</sup>

## DISCUSSÃO FINAL

Os exemplos apresentados ilustram a diversidade das possibilidades de relacionamento interorganizacional, e demonstram que a compreensão sistemática da dinâmica das populações organizacionais não ficará completa sem a extensão da análise ecológica às formas interativas por ora não contempladas pela teoria. Igualmente relevante parece ser a inclusão neste quadro teórico das diferentes "ponderações" com que as diversas organizações intervêm na evolução dinâmica das populações de que fazem parte. A esse respeito, uma análise mais fina dos processos de distribuição dos recursos e da sua aquisição pelas organizações individuais, baseada na teoria de Pfeffer e Salancik, poderia revestir-se de alguma utilidade.

As relações interorganizacionais são dotadas, portanto, de uma complexidade que escapa em boa medida à visão ecológica, tal como desenvolvida por Hannan e Freeman. Como que ilustrando essa complexidade, a Suzuki e a Volkswagen concluíram recentemente um acordo para a produção de um novo automóvel de pequena cilindrada, especialmente projetado para o mercado europeu.<sup>59</sup> No entanto, e apesar deste tipo de alianças estabelecidas isoladamente, os construtores europeus e japoneses mantêm uma luta acesa pelo mercado de automóveis, a qual surge marcada pelas acusações européias de que as autoridades japonesas impedem o livre acesso ao mercado nipônico. Donde se pode concluir que a concorrência organizacional assume facetas que a competição biológica não parece contemplar.

Tais facetas possivelmente não deixarão de mostrar alguma ligação com a crescente complexidade das redes de relacionamento interorganizacional, cujo impacto tem assumido consequências tão dramáticas do ponto de vista das organizações individuais, que obriga os gesto-

res a repensarem a utilidade dos modelos estratégicos anteriormente vigentes e estimula os teóricos a refletirem sobre a necessidade de adaptação de seus quadros de referência às novas realidades.<sup>60</sup>

As mudanças revolucionárias operadas nos mais diversos setores da atividade tendo por forças motrizes as interações de eventos diversos, aos níveis econômicos, regulatório e tecnológico<sup>61</sup>, alteraram a face da competição e quebraram ou fizeram perigar os equilíbrios competitivos anteriormente estabelecidos, o que frequente-

*A teoria ecológica, propondo a análise transorganizacional, dos fenômenos competitivos, poderá nesse sentido revestir-se de um interesse particular para o conhecimento das causas de nascimento, evolução e morte das organizações.*

mente força as empresas a reequacionarem toda a sua estratégia de atuação e o seu posicionamento no mercado.<sup>62</sup>

A teoria ecológica, propondo a análise transorganizacional, dos fenômenos competitivos, poderá nesse sentido revestir-se de um interesse particular para o conhecimento das causas de nascimento, evolução e morte das organizações e, portanto, para a própria análise compreensiva e integrada da evolução dinâmica das populações organizacionais. Essa análise poderia, por extensão, ser alargada não apenas ao nível das organizações individuais e do seu ciclo de vida, mas também, e conforme proposto por Hannan e Freeman, ao nível da análise macrosociológica da mudança das instituições sociais e econômicas. Embora ambicioso, um tal objetivo reforçaria provavelmente um conhecimento mais efetivo do impacto das organizações e das populações organizacionais na própria dinâmica das sociedades. □

58. EXPRESSO, 23/3/91, C3, Portugal.

59. PÚBLICO, 6/11/91, p. 43, Portugal.

60. MINTZBERG, H. Generic strategies: toward a comprehensive framework. In: LAMB, R.; SHRIVASTAVA, P. *Advances in strategic management*, Greenwich: JAI Press, n. 5, p. 1-67, 1988.

61. ROGERS, D.; MIGLANI, A. Environmental change in the financial services industry. In: LAMB, R.; SHRIVASTAVA, P. Op. cit.

62. WALTER, I. Competitive performance and strategic positioning in international financial services. In: LAMB, R.; SHRIVASTAVA, P. Op. cit.