

# O Processo de Aquisição de Recursos e a Competição Organizacional: Contributos para uma Abordagem Integrativa

MIGUEL PINA E CUNHA (\*)

A análise das teorias de organização permite concluir que todas elas se enquadram numa perspectiva de mudança. De uma forma mais implícita ou explícita, as várias teorias apontam a necessidade de transformação dos processos organizacionais, sendo o resultado visado o aumento da eficácia e/ou eficiência organizacional. As várias contribuições, partindo de pressupostos diversos, conduzem a propostas de intervenção díspares, umas de carácter normativo, outras de tipo diagnóstico (Petit, 1987).

A vasta literatura existente sobre o tema, ilustra tanto a diversidade das contribuições disciplinares para o estudo das organizações, como a variedade dos objectos de análise seleccionados pelos diversos autores (sobre este tema, ver Jesuíno, 1989).

Nos anos recentes, e mais concretamente desde meados dos anos setenta, tem vindo a adquirir uma importância crescente a ideia de que os processos de evolução organizacional poderão não se resumir a uma sucessão de modificações adaptativas, destinadas a aumentar o ajustamento entre a organização e o meio, sendo antes o resultado da acção de processos selectivos não controlados pela organização e eventualmente não reconhecidos pelos responsáveis de gestão.

A análise dos factores contextuais do funcionamento organizacional, tem possibilitado a

emergência de teorias como a ecologia das populações organizacionais (Hannan & Freeman, 1977) e a perspectiva da dependência dos recursos (Pfeffer & Salancik, 1978). Subjacente a ambas as abordagens, encontra-se a ideia de que apenas será possível compreender o comportamento das organizações, caso sejam considerados os factores ambientais enquadrantes da sua actividade.

## 1. AS ORGANIZAÇÕES E A ENVOLVENTE: TIPOLOGIAS E NÍVEIS DE ANÁLISE

Os profissionais da gestão e os investigadores das organizações deverão interessar-se pela relação da organização com o meio envolvente: esta parece uma constatação óbvia e indiscutível desde que a organização passou a ser conceptualizada como um sistema aberto e permeável às influências do meio. Autores como Katz e Kahn (1966), ilustrando a importância das trocas da organização com o exterior, tornaram obsoleta a ideia da organização como sistema fechado, e trabalhos clássicos como os desenvolvidos por Lawrence e Lorsch (1967) e Emery e Trist (1965) mostraram até que ponto a organização pode ser influenciada e reagir aos factores ambientais.

Porque inexoravelmente ligadas às características da envolvente, as organizações têm sido vistas como estruturas reactivas e em constante

(\*) Assistente, ISPA. Membro da UIIPOG.

busca de equilíbrio com os factores exteriores. A velocidade das mudanças ambientais e a turbulência dos mercados, têm estimulado autores como Peters a preconizar uma «revolução» nas práticas de gestão das organizações e a comparar o ambiente organizacional a um caos, capaz de transformar empresas campeãs em organizações falidas e casos de sucesso em exemplos de fracasso (cf. Peters & Waterman, 1982; Peters, 1987).

A dificuldade de conceptualização das dimensões ambientais e o papel determinante dessas dimensões no sucesso/fracasso e sobrevivência/ extinção das organizações, serão possivelmente algumas das causas explicativas da emergência e da importância crescente de novas formas de abordagem dos fenómenos organizacionais, progressivamente mais atentas às características da envolvente.

A influência dos factores externos tem sido objecto de estudo em múltiplas investigações, tanto do ponto de vista teórico, como do empírico. Variáveis ambientais diversas, como a complexidade, diversidade, instabilidade, incerteza, dependência e hostilidade (Shortell, 1977), têm constituído áreas centrais do interesse dos investigadores e estimulado a elaboração de múltiplas tipologias ambientais. Verifica-se, contudo, que a maioria dos trabalhos desenvolvidos tem redundado, conforme referido por Ulrich (1984), na elaboração de quadros de análise das consequências intra-organizacionais dos constrangimentos externos, raramente se procurando determinar as possíveis respostas da organização a esses constrangimentos.

### 1.1. *A Caracterização do Ambiente*

Após revisão da literatura sobre a relação organização/meio, Ulrich (1984) aponta a existência de vários modelos de abordagem das relações externas da organização, a maioria dos quais assente no pressuposto de que as organizações individuais são sensíveis ao meio ambiente e procuram adaptar as suas estratégias e estruturas às características e necessidades ambientais.

Das grandes linhas de investigação neste domínio, Ulrich aponta as seguintes: (1) análise dos processos de redução ou de adaptação à incerteza ambiental; (2) análise dos mecanismos de aquisição de recursos escassos; (3) análise

dos processos de aumento de eficiência, pela diminuição dos custos de transacção.

De acordo com o autor, todas estas abordagens preconizam a capacidade de auto-determinação das organizações e a sua possibilidade de reagir/manipular o meio ambiente.

Uma quarta linha de estudos referenciada por Ulrich e radicalmente afastada das anteriores, a teoria ecológica, enfatizando a influência do meio na vida das organizações, representa uma via alternativa para a análise da relação organização/envolvente. Segundo esta abordagem, a margem de influência permitida à organização é diminuta e a sua capacidade de adaptação e manipulação do exterior, discutível.

Pese embora o considerável volume de trabalhos dedicados à relação organização/envolvente, torna-se necessária maior elucidação de alguns pontos relacionados com o tema.

O problema começa por ser colocado logo que se tenta definir as fronteiras das organizações: se conseguirmos saber onde acaba a organização, seremos capazes de dizer onde começa a envolvente. A questão não é de resposta fácil, conforme demonstrado pela revisão da literatura de Starbuck (1986) sobre o tema.

Não sendo possível traçar com rigor as linhas de fronteira do sistema organizacional, torna-se difícil a caracterização objectiva do seu meio ambiente. A discussão tem início quando um determinado elemento é considerado por autores diferentes como pertencente ao meio ou como incluso na própria organização.

Se à falta de consenso sobre a operacionalização das variáveis, se acrescentar a dificuldade de discernir a totalidade das dimensões ambientais e, dentre estas, as dimensões relevantes para a organização-alvo, melhor se compreenderá a multiplicidade de caracterizações e tipologias do ambiente organizacional.

### 1.2. *Tipologias e níveis de análise*

Para tornar inteligíveis os processos de regulação da envolvente e a sua influência no funcionamento da organização, o gestor e o investigador necessitam, antes de mais, de proceder à descrição e análise exaustivas do meio circundante.

No entanto, a realidade objectiva não existe: cada indivíduo dispõe de uma representação

peçoal do ambiente. A envolvente organizacional deverá, por isso, ser conceptualizada não como um dado objectivo mas como o resultado de uma análise social orientada pela procura de determinados resultados. Deste processamento social das características do meio, resultará aquilo a que Weick (1982) chama a envolvente construída («enacted environment»).

Dada a importância de que a análise ambiental se reveste para os gestores, uma das atribuições da investigação nesta área deverá consistir na elaboração de quadros auxiliares de identificação das variáveis externas relevantes para o processo organizacional.

A tipologia de Bennis e Nanus (1985), por exemplo, começa por dividir a envolvente em envolvente primária e secundária, subdividindo a primeira em consumidores, fornecedores e organizações conexas, e a segunda nas categorias tecnológica, político-jurídica, social, económica e institucional. Tão importante como alertar para a existência destas várias dimensões ambientais, será dotar os profissionais de instrumentos de diagnóstico e análise das várias dimensões. Bennis e Nanus (op. cit.), respondendo a essa necessidade, propõem o método QUEST («Quick Environmental Scanning Technique»).

Muitas tipologias alternativas e diversos níveis de análise poderiam ser apresentados. Contudo, dado o objectivo deste trabalho, serão apenas analisadas as perspectivas ecológica e da dependência dos recursos.

Defendendo que a pesquisa ecológica deverá ser conduzida aos níveis individual, populacional e comunitário, Hannan e Freeman (1977) consideram, segundo Ulrich (1984, p. 250), três dimensões fundamentais do ambiente: a incerteza (capacidade para prever o presente com base em dados passados), o ajustamento (em função da variabilidade do ambiente) e o grau de variação ambiental.

Ainda segundo Ulrich, as dimensões ambientais relevantes na perspectiva da dependência dos recursos, referem-se à disponibilidade, necessidade e acessibilidade dos recursos de valor para a organização (pessoas, informação, produtos e serviços, fundos e inovação). Pfeffer e Salancik (1978), no mesmo enquadramento teórico, consideram a concentração, munificência e a interconexão, as principais características estruturais da envolvente.

Uma análise, mesmo que breve, da envolvente externa das organizações, permite concluir que, sendo o meio um factor determinante dos processos e resultados organizacionais, se torna necessário em termos de gestão, a realização de diagnósticos ambientais correctos.

As características estruturais dos mercados, progressivamente mais complexos e competitivos, não apenas desfiar um novo leque de oportunidades e desafios (a este respeito ver, por exemplo, Peiró, 1990), como tornam mais aguda a necessidade de procurar explicações ambientais englobantes e de maior alcance analítico. Os contributos teóricos e empíricos de abordagens como a ecologia das populações e a perspectiva da dependência dos recursos, poderão revelar-se úteis no que a este propósito respeita.

## 2. ECOLOGIA DAS POPULAÇÕES ORGANIZACIONAIS

A análise ecológica das populações de organizações, definidas por Hannan e Freeman (1977) como classes de organizações homogéneas em termos de vulnerabilidade ambiental, tem vindo a adquirir uma importância crescente na teoria organizacional dos últimos anos. Entre as questões centrais da teoria ecológica, encontram-se a análise dos mecanismos sociais reguladores das taxas de nascimento e morte organizacionais e as características da mudança das formas ambientais, designadamente os ciclos de vida das organizações (Kimberly & Miles, 1980; Singh, 1990).

O ponto de partida da teoria ecológica relaciona-se com a constatação da grande diversidade das formas organizacionais existentes: «porque existem tantos tipos de organizações?» (Hannan & Freeman, 1977, p. 936).

Considerando a pressão de fontes de inércia estrutural diversas, Hannan e Freeman propõem uma visão alternativa às perspectivas tradicionais da mudança organizacional, que são divididas pelos autores em dois grupos dominantes (Hannan & Freeman, 1984).

O primeiro desses grupos teóricos, abarcando as chamadas teorias da adaptação racional, concebe a diversidade organizacional como o resultado de mutações adaptativas acumuladas ao

longo do tempo e resultantes de um processo racional, planeado e executado de acordo com planos previamente traçados.

A segunda perspectiva, que engloba as teorias da transformação aleatória, entende o sentido da mudança organizacional como resultando não apenas da racionalidade das estratégias, mas também das acções e objectivos, individuais ou grupais, dos actores sociais da organização. Sendo pouco provável a existência de uma justaposição completa entre os objectivos dos indivíduos e os da organização, não surpreende o desvio relativo dos resultados obtidos em relação aos previstos. Trabalhos como o de Crozier (1972) sustentam a validade deste tipo de análise.

A existência de fontes de inércia internas (custos económicos, normativos, políticos e informacionais) e externas (barreiras fiscais e legais, disponibilidade da informação, legitimidade organizacional e racionalidade colectiva), constringindo a possibilidade de mudança, leva os autores a explicar a diversidade organizacional como a resultante de um processo de selecção e substituição organizacionais, que apenas poderá ser correctamente analisado através de estudos longitudinais, incidentes não sobre organizações individuais, mas sobre populações de organizações (Freeman & Hannan, 1975).

Segundo a ecologia das populações, o mecanismo responsável pela selecção organizacional, ou seja pela sobrevivência das formas adaptadas e pela remoção das formas envelhecidas e desajustadas das características do meio, seria a competição inter-organizacional pela posse dos recursos. Baseando-se no modelo de competição social desenvolvido por Hawley, Hannan e Freeman (1977) enfatizam a vertente competitiva das relações organizacionais e rejeitam a possibilidade de uma adaptação progressiva das organizações individuais ao seu habitat. Um dos argumentos tendentes à comprovação empírica dos três princípios enunciados pela teoria ecológica, radica nas elevadas taxas de criação e dissolução organizacionais, habitualmente negligenciadas e dificilmente enquadráveis nos termos de análise das abordagens dominantes.

À luz da teoria ecológica, vão ganhando importância temas anteriormente pouco tratados pela teoria das organizações. As atenções dos investigadores deixaram de incidir preferencialmente nos processos de crescimento e desenvol-

vimento organizacionais, e as causas do insucesso e o processo de declínio tornaram-se objectos de estudo relevantes.

A ênfase nas relações inter-organizacionais e no processo de competição, ou seja, no jogo ecológico, acentuaram a necessidade de uma melhor definição das fronteiras da organização e dos processos de conflito organizacional (Aldrich, 1971). A metamorfose evolutiva das organizações tornou-se igualmente objecto de estudo teórico e de campo (Tushman & Romanelli, 1985; Tichy, 1980), o mesmo acontecendo com o processo de criação, crescimento e desenvolvimento inicial das organizações (Romanelli, 1989), e com o estudo e gestão dos processos de declínio organizacional (Zammuto & Cameron, 1985; Weitzel & Jonsson, 1989; Sutton, 1990), tema particularmente incómodo mas importante para a acção dos gestores numa fase sensível do ciclo de vida das organizações.

A grande contribuição da perspectiva ecológica para a teoria organizacional surge como uma consequência directa do nível de análise trans-organizacional adoptado. Ao estudar as populações de organizações, os autores desta corrente teórica vêem-se motivados para abordar temas a que as correntes de investigação dominantes geralmente dedicam pouca atenção. Assim, mais que estudar o processo organizacional de crescimento e desenvolvimento, os ecologistas integram na sua temática de investigação as condições sociais facilitadoras da constituição de organizações (o que vem relativizar a importância que a literatura das organizações geralmente atribui ao papel do «entrepreneur») e o estudo longitudinal das condições sociais, com as quais variam os critérios de selecção ambiental (cf. Aldrich & Mueller, 1982).

### *2.1. Perspectivas de investigação*

Apesar dos importantes progressos registados no campo da ecologia organizacional nos anos recentes, muitas áreas continuam por explorar e mais investigação é requerida para esclarecer alguns focos de inconsistência manifestos neste enquadramento teórico.

Enfatizando a selecção ambiental e negando às organizações um potencial de adaptação razoável, Hannan e Freeman postulam um determinismo ambiental que surge, na opinião de

autores como Morgan (1986), como profundamente desconfortável para os gestores, quase inteiramente impotentes para fazer a organização reagir às mudanças do meio. Esta visão é altamente contraditória com os estudos tradicionais da psicologia organizacional e da gestão, e não é sequer partilhada por autores de outras abordagens organizacionais de sistema aberto (por ex., Pfeffer & Salancik, 1978).

Parece, pois, necessário, analisar mais detalhadamente a possibilidade de a organização sentir o seu meio ambiente e de lhe reagir adequadamente. As respostas organizacionais às mudanças ambientais poderão basear-se na utilização de processos de influência social ou numa auscultação diagnóstica das necessidades sentidas na envolvente, seguida das formas de intervenção adequadas. Descurando a possibilidade de acesso privilegiado, por determinados actores, a recursos escassos, e ignorando os papéis da estratégia e do marketing que, por definição, tenta ajustar os processos organizacionais às necessidades dos consumidores (Kotler, 1988), a ecologia das populações revela algum desajustamento na explicação dos fenómenos organizacionais, particularmente no que concerne ao comportamento das organizações de grandes dimensões. Esta é, aliás, uma crítica comum (ver Pfeffer, 1985), rejeitada por Hannan e Freeman (1977), e cuja ultrapassagem passará possivelmente por uma análise mais detalhada do comportamento das formas individuais, designadamente no que se refere à influência social dos seus responsáveis e às estratégias de aquisição e controlo de recursos.

A expansão do alcance prático da perspectiva parece, por outro lado, depender de uma maior abertura à existência de formas de relacionamento inter-organizacional diferentes da competição. De facto, mesmo aceitando que as organizações basicamente competem pela posse de recursos, parece possível o alargamento do espectro de relações inter-organizacionais a diferentes tipos de interações.

Do leque de formas interactivas possíveis, podem-se referir as relações de tipo: (1) **simbiótico** — sempre que duas ou mais organizações colaboram entre si no sentido da obtenção de resultados mutuamente desejáveis (por exemplo, reunindo-se em associações industriais para adquirir maior peso negocial); (2) **parasitário** —

quando uma organização capta, sem contrapartidas, os recursos de outra impossibilitada de lhe responder por razões legais, monetárias ou outras (é o caso da transferência de pilotos-aviadores militares para as linhas comerciais); (3) **neutralista** — se os recursos existirem em abundância, principalmente no início da exploração de um nicho ecológico, as organizações de uma mesma população podem não se afectar significativamente. Uma tal situação de abundância tenderá a não perdurar longamente, porque atrairá em princípio empresas de tipo «r» (ver Brittain & Freeman, 1980), caracterizadas pelos baixos investimentos de capital e pelas suas estruturas simples, que lhes permitem uma rápida disponibilização para a exploração dos recursos.

Outras críticas habitualmente apontadas a esta perspectiva, relacionam-se com a deficiente operacionalização de certos conceitos (ver Ulrich, 1987) e com a insuficiência dos mecanismos explicativos dos resultados obtidos (ver, por ex., DiMaggio & Powell, 1983).

### 3. PERSPECTIVA DA DEPENDÊNCIA DOS RECURSOS

À semelhança da teoria ecológica, a perspectiva da dependência dos recursos considera as acções organizacionais como sendo constrangidas e limitadas por influências externas. Para sobreviver, as organizações precisam de adquirir recursos diversos, sem os quais a sua manutenção se revela problemática. A aquisição desses recursos implica, por seu turno, a sujeição às condições impostas pelos actores externos que a eles dão acesso. Daí que, segundo Pfeffer e Salancik (1978), as organizações possam ser consideradas como externamente constrangidas.

Trata-se, pois, de uma perspectiva que apresenta em comum com a visão ecológica a influência determinante do meio ambiente na vida organizacional, mas que se diferencia daquela por dedicar maior atenção aos processos políticos de tomada de decisão, especialmente no que respeita às decisões directamente relacionadas com as estratégias de obtenção de recursos.

Enquanto a maioria das abordagens se centra no modo de utilização dos recursos organizacionais, a perspectiva da dependência dos recursos

focaliza, sobretudo, o processo de aquisição desses recursos e, em particular, o papel da influência social, as bases e os processos de utilização dessa influência (Pfeffer, 1982, pp. 235-236).

Neste enquadramento teórico, os papéis do gestor e do líder reportam-se decisivamente à gestão do simbólico, sendo a sua principal atribuição a gestão e controlo dos constrangimentos externos. A acção do líder passará assim pela facilitação da aquisição e controlo de recursos, em especial a aquisição de recursos escassos e críticos. O processo de fixação de recursos deverá, então, ser considerado um processo político. Os actores organizacionais capazes de obter recursos importantes aumentam a sua margem de poder, verificando-se que quanto maior for o seu poder maior será, em princípio, a possibilidade de obterem recursos e de reforçarem o seu poder inicial. Note-se, no entanto, que o alargamento das margens de poder levará a que os problemas e fracassos organizacionais tendam a ser atribuídos ao líder, seja ele ou não a causa real desses problemas.

As organizações são por esta perspectiva consideradas como constituídas por coligações diversas, cada uma das quais tentando satisfazer os seus próprios objectivos, e valendo-se para isso da sua margem de poder disponível. A gestão do simbólico constitui-se então como uma das vertentes fundamentais da actuação do gestor, que deverá procurar manter o equilíbrio entre coligações com objectivos frequentemente antagónicos. Processos aparentemente técnicos, como por exemplo as reestruturações organizacionais, poderão neste contexto ser devidos a pressões grupais: conforme indicado por Jesuino (1990), a mudança organizacional pode, entre outros objectivos, destinar-se a satisfazer os desejos de clientelas organizacionais, redesenhando os modos de actuação departamentais e as possibilidades de acesso a recursos sensíveis.

Aos gestores é concedida uma certa margem de manobra, assumida por Pfeffer e Salancik (1978) como determinante, embora não exclusiva, do funcionamento organizacional. As organizações não deverão portanto ser consideradas como entidades meramente reactivas às mudanças ambientais, já que lhes surge como disponível um manancial de estratégias capazes de possibilitar respostas distintas a uma determinada

situação competitiva. Em suma, e de acordo com Pfeffer (1985), a perspectiva da dependência dos recursos assume as organizações como dotadas de algum grau de liberdade que lhes garante uma relativa capacidade de acção sobre a envolvente, no sentido de aproximar as suas características relevantes dos objectivos e capacidades organizacionais.

De entre as estratégias de influência possíveis, as organizações podem, com determinados limites, manipular o seu meio ambiente, de o negociar e de procurar aceder em condições vantajosas a recursos escassos e críticos. A melhor forma de evitar a dependência consiste no controlo da fonte da dependência. Como esse controlo nem sempre é possível, as organizações procuram com frequência estabelecer ligações entre si, de modo a estabilizar as trocas e a reduzir a incerteza.

As formas de coordenação inter-organizacional (cooptação, *joint ventures*, associações profissionais, normas sociais, etc.), não passam, portanto, de tentativas de repartição do poder e de regulação da interdependência mútua (Pfeffer & Salancik, 1978). As fusões e integrações (verticais ou horizontais) seriam outras estratégias de dominância e de reforço do controlo sobre recursos vitais.

Reduzindo ao essencial as suposições básicas das abordagens da interacção organizacional, Gils (1984, p. 1081) considera os cinco pontos seguintes: (1) as organizações confrontam-se com situações caracterizadas pela escassez de recursos; (2) as organizações dependem de outras organizações para a obtenção desses recursos. Têm de realizar processos de troca para, entre outros objectivos, reduzir a incerteza e tornar previsível a disponibilidade dos recursos; (3) a aquisição de recursos escassos a organizações exteriores, reduz a autonomia da organização; (4) as organizações tentam preservar a sua autonomia e procuram encontrar as formas de interacção menos custosas em termos de perda de autonomia e poder; (5) as organizações desenvolvem estratégias visando a prevenção de comportamentos inesperados por parte das outras organizações, bem como a intercepção dos efeitos gerados pelo comportamento das outras organizações.

### 3.1. *Perspectivas de investigação*

Embora sejam significativas as evidências empíricas concordantes com as proposições básicas da perspectiva da dependência dos recursos, vários são os pontos merecedores de maior atenção no quadro das linhas de investigação futuras.

Assim, para além dos aspectos conceptuais e das inconsistências empíricas consideradas por Pfeffer (1985), parece importante relacionar, conforme proposto por Santos, Martins e Sarmiento (1988), a aquisição de recursos e as interacções organizacionais, com a fase do ciclo de vida das organizações. A fase do ciclo de vida das organizações parece, aliás, exercer uma influência determinante não apenas sobre a estrutura e os processos organizacionais (ver Kimberly & Miles, 1980), como também sobre a cultura e a acção simbólica da liderança (Schein, 1985).

Estes contributos poderão revelar-se decisivos não apenas ao nível da análise dos processos internos como inclusive no que respeita à representação e à construção social da realidade pelos actores organizacionais.

Outro ponto a merecer análise mais detalhada diz respeito à caracterização da envolvente. Pfeffer e Salancik, estudando a organização de um ponto de vista individual, dedicam pouca atenção à caracterização ambiental. As características e variações nos estados ambientais, no que se refere designadamente à disponibilidade e incerteza da localização e obtenção de recursos escassos, deverão merecer maior atenção dos investigadores.

## 4. OBTENÇÃO DE RECURSOS E COMPETIÇÃO ORGANIZACIONAL

Embora ambas preconizem a influência do meio ambiente nos processos e resultados organizacionais, as perspectivas da ecologia das populações e da dependência dos recursos divergem quanto a um número significativo de factores. Segundo Pfeffer (1985), as diferenças começam por se manifestar em relação ao nível de análise seleccionado: a teoria ecológica parte de uma lógica populacional, enquanto a perspectiva da dependência dos recursos se centra nas respostas individuais aos constrangimentos do meio.

Em segundo lugar, enquanto a perspectiva ecológica encoraja a realização de estudos longitudinais e alerta para o perigo da destituição do sentido dos fenómenos organizacionais quando analisados transversalmente, a perspectiva da dependência dos recursos desenvolve-se a partir de observações temporais menos prolongadas.

Pfeffer refere ainda (p. 421) a existência de diferenças ao nível da conceptualização do ambiente. Se na ecologia organizacional o ambiente é considerado exógeno e não manipulável pelas organizações, já na perspectiva da dependência dos recursos ele é assumido como parcialmente moldável pelas acções organizacionais tendentes à gestão das interdependências.

De algum modo, prossegue Pfeffer, a perspectiva da dependência dos recursos inclui maior quantidade de elementos de racionalidade se comparada com a abordagem ecológica. No entanto, a integração entre estas duas perspectivas não só parece possível como surge desejável. Segundo Freeman (1982), não se trata de duas abordagens opostas nem incompatíveis. Tal suposição é de resto apoiada por Pfeffer (1985), que vê na complementaridade dos níveis de análise, uma oportunidade de enriquecimento do estudo da relação organização/meio.

É provável que a conjugação destas duas teorias permita a correcção de algumas das deficiências acima referidas. Repare-se, por exemplo, que se as grandes organizações tiverem maior poder institucional e maior facilidade de acesso e controlo dos recursos críticos — o que parece acontecer — elas poderão ajustar mais facilmente o meio envolvente às suas próprias necessidades e objectivos do que as empresas 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 grandes organizações poderão não ter tanto a ver com as elevadas pressões de inércia estrutural sentidas (sobre o tema, em português, ver Cunha, 1990), como com o seu acesso privilegiado a recursos raros e críticos para a sobrevivência.

A integração das duas teorias aproximaria, por outro lado, a análise ecossistémica dos estudos da liderança, reconhecendo alguma possibilidade de influência aos líderes organizacionais,

e evitando a defesa de um determinismo ambiental reducionista e altamente limitativo do papel da administração nos processos e resultados organizacionais. Tornar-se-ia ainda possível a análise das respostas das organizações a conjunturas ambientais melhor definidas que as encontradas na obra de Pfeffer e Salancik (1978). Para além da diversidade organizacional seria assumida a importância da diversidade decisional: porque há tantas respostas organizacionais a uma situação competitiva semelhante?

#### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aldrich, H. (1971). Organizational boundaries and inter-organizational conflict. *Human Relations*, 4(24): 279-293
- Aldrich, H. & Mueller, S. (1982). The evolution of organizational forms: technology, coordination and control. In *Research in organizational behavior* (B.M. Staw & L.L. Cummings, Eds.), pp: 33-87, Greenwich: JAI Press.
- Bennis, W. & Nanus, B. (1985). *Leaders*. New York: Harper & Row.
- Brittain, J.W. & Freeman, J.H. (1980). Organizational Proliferation and density dependent selection. In *The Organizational life cycle* (J.R. Kimberly & R.H. Miles, Eds.), San Francisco: Jossey Bass.
- Crozier, M. (1972). The relationship between micro and macro sociology. *Human Relations*, 3(25): 239-251.
- Cunha, M.P. (1990). Ecologia das populações: a dinâmica competitiva das organizações. *Revista de Gestão*, VIII: 61-63.
- DiMaggio, P.J. & Powell, W.W. (1983). The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48: 147-160.
- Emery, F.E. & Trist, E. (1965). Causal texture of organizational environments. *Human Relations*, 18: 21-32.
- Freeman, J. (1982). Organizational life cycles and natural selection processes. In *Research in organizational behavior* (B.M. Staw & L.L. Cummings, Eds.), pp: 1-32, Greenwich: JAI Press.
- Freeman, J. & Hannan, M.T. (1975). Growth and decline processes in organizations. *American Sociological Review*, 40: 215-228
- Gils, M.R.Van (1984). Interorganizational relations and networks. In *Handbook of work and organizational psychology* (P.J.D. Drenth, H. Thierry, P.J. Willems & C.J. de Wolff, Eds.), pp: 1073-1099, Chichester: John Wiley and Sons.
- Hannan, M.T. & Freeman, J. (1977). The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology*, 82: 929-964.
- Hannan, M.T. & Freeman, J. (1984). Structural inertia and organizational change. *American Sociological Review*, 49: 149-164.
- Jesuíno, J.C. (1989). *Teoria das organizações* (Texto não publicado).
- Jesuíno, J.C. (1990). O factor liderança nas organizações. *Revista de Gestão*, VIII: 5-11.
- Katz, D. & Kahn, R.L. (1966). *The social psychology of organizations*. New York: John Wiley and Sons.
- Kimberly, J.R. & Miles, R.H. (1980). *The organizational life cycle*. San Francisco: Jossey Bass.
- Kotler, P. (1988). *Marketing management*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Lawrence, P.R. & Lorsch, J.W. (1967). *Organization and environment*. Cambridge: Harvard University Press.
- Morgan, G. (1986). *Images of Organization*. Beverly Hills: Sage.
- Peiró, J.M. (1990). Expected developments in work and organizational psychology in Europe in the nineties. In *European perspectives in psychology*, Vol. 3, (P.J.D. Drenth, J.A. Sergeant & R.J. Takens, Eds.), pp: 21-38, Chichester: John Wiley and sons.
- Peters, T. (1987). *Thriving on chaos* (tradução portuguesa: *A Gestão em Tempo de Mudança*, Lisboa: Editorial Presença, 1990).
- Peters, T. & Waterman, R.H. (1982). *In search of excellence*. New York: Harper & Row.
- Petit, F. (1987). Les théories organisationnelles. In *Traité de psychologie du travail* (L. Leboyer & J.C. Sperandio, Eds.), pp: 317-346, Paris: PUF.
- Pfeffer, J. (1982). Power and resource allocation in organizations. In *New directions in organizational behavior* (B.M. Staw & G.R. Salancik, Eds.), pp: 235-265, Malabar: Robert E. Krieger.
- Pfeffer, J. (1985). Organizations and organization theory. In *The handbook of social psychology*, 3rd Ed, vol 1, (G. Lindzey & E. Aronson, Eds.), pp: 379-440, New York: Random House.
- Pfeffer, J. & Salancik, G.R. (1978). *The external control of organizations: a resource dependence perspective*. New York: Harper & Row.
- Romanelli, E. (1989). Organization birth and population variety: a community perspective on origins. In *Research in organizational behavior* (L.L. Cummings & B.M. Staw, Eds.), pp: 211-246, Greenwich: JAI Press.
- Santos, M.H., Martins, M.L. & Sarmiento, P.M. (1988). *As organizações e o meio: uma abordagem contextual* (Trabalho não publicado apresentado na FPCEUL).
- Schein, E.H. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey Bass.

- Shortell, S.M. (1977). The role of environment in a configurational theory of organizations. *Human Relations* 3(30): 275-302.
- Singh, J.V. (1990). *Organizational evolution: new directions*. Newbury Park, Cal.: Sage Publications.
- Starbuck, W.H. (1983). Organizations and their environments. In *Handbook of industrial and organizational psychology* (M.D. Dunnette, Ed.), New York: John Wiley and sons.
- Sutton, R.I. (1990). Organizational decline processes: a social psychological perspective. In *Research in organizational behavior* (B.M. Staw & L.L. Cummings, Eds.), pp: 205-253, Greenwich: JAI Press.
- Tichy, N.M. (1980). Problem cycles in organizations and the management of change. In *The organizational life cycle* (J.R. Kimberly & R.H. Miles, Eds.), San Francisco: Jossey Bass.
- Tushman, M.L. & Romanelli, E. (1985). Organizational evolution: a metamorphosis model of convergence and reorientation. In *Research in organizational behavior* (L.L. Cummings & B.M. Staw, Eds.), pp: 171-222, Greenwich: JAI Press.
- Ulrich, D. (1984). Specifying external relations: definition of and actors in an organization's environment. *Human Relations*, 3(37): 245-262.
- Ulrich, D. (1987). The population perspective: review, critique, and relevance. *Human Relations*, 3(40): 137-152.
- Weick, K.E. (1982). Enactment processes in organizations. In *New directions in organizational behavior* (B.M. Staw & G.R. Salancik, Eds.), pp: 267-300, Malabar: Robert E. Krieger.
- Weitzel, W. & Jonsson, E. (1989). Decline in organizations: a literature integration and extension. *Administrative Science Quarterly*, 34: 91-109.
- Zammuto, R.F. & Cameron, K.S. (1985). Environmental decline and organizational response. In *Research in organizational behavior* (L.L. Cummings & B.M. Staw, Eds.), pp: 223-262, Greenwich: JAI Press.

#### RESUMO

A relação entre as organizações e o meio envolvente tem constituído um problema central na maioria das teorias organizacionais contemporâneas. Neste texto foram apresentadas de forma breve e necessariamente ligeira, a teoria ecológica de Hannan e Freeman e a perspectiva da dependência dos recursos de Pfeffer e Salancik, tendo posteriormente sido apresentadas razões conducentes a uma futura tentativa de integração entre estas duas abordagens, diversas mas compatíveis.

#### ABSTRACT

The organization-environment relation, plays a central role in most of the contemporary theories of organization. In this paper an overview of Hannan and Freeman's ecological perspective of organizations and Pfeffer and Salancik's resource dependence perspective takes place. Some reasons to reconcile and integrate these two distinct yet compatible approaches are also considered.



INSTITUTO SUPERIOR DE PSICOLOGIA APLICADA

## Torne-se leitor da Biblioteca do ISPA

---

(Rua Jardim do Tabaco, n.º 44, 1100 Lisboa, Telef. 86 31 84/5/6)

Últimas publicações periódicas recebidas:

- **J. OF OCCUPATIONAL AND ORGANIZ. PSYCHOLOGY** — Vol. 65(3), 1992
- **JOURNAL OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR** — Vol. 13(5), 1992
- **JOURNAL OF PERSON. AND SOCIAL PSYCHOLOGY** — Vol. 63(5), 1992
- **LANGUAGE AND EDUCATION** — Vol. 5(4), 1992
- **NEUROPSYCH. DE L'ENFANT ET DE L'ADOLESC.** — Vol. 40(10), 1992
- **ORG. BEHAVIOUR AND HUMAN DECISION PROCESS** — Vol. 53(1), 1992
- **ORIENTAMENTI PEDAGOGICI** — Ano 39, N.º 4, 1992
- **ORIENTATION SCOLAIRE ET PROFESSIONNEL** — Ano 21(3), 1992
- **PROF. PSYCHOLOGY: RESEARCH AND PRATICE** — Vol. 23(4), 1992
- **PSICOLOGIA** — Vol. 8(3), 1992
- **PSYCHIATRIE DE L'ENFANT** — Vol. 35(1), 1992
- **PSYCHOLOGICAL REVIEW** — Vol. 99(3), 1992
- **PSYCHOANALYSIS AND CONTEMPORARY THOUGHT** — Vol. 15(3), 1992
- **QUARTERLY J. OF EXPERIMENTAL PSYCHOLOGY** — Vol. 45A(3), 1992
- **RECHERCHE EN EDUCATION** — N.º 9, 1992
- **REVISTA DE CIENCIAS DE LA EDUCACION** — N.º 151, 1992
- **REVISTA DE EDUCAÇÃO** — Vol. 2(4), 1992
- **REVISTA PORTUGUESA DE EDUCAÇÃO** — 4(3), 1992
- **REVISTA PORTUGUESA DE GESTÃO** — 1, 1992
- **REVISTA PORTUGUESA DE PSICANÁLISE** — N.º 10-11, 1992
- **REVUE FRANÇAISE DE PSYCHOSOMATIQUE,** — N.º 2, 1992
- **REVUE FRANÇAISE DE PSYCHANALYSE** — Vol. 56(3), 1992
- **REVUE INTERNATIONALE DE PSYCHOPATHOLOGIE** — N.º 8, 1992
- **SMALL GROUP RESEARCH** — Vol. 23(3), 1992

---

HORÁRIO: das 10.00h às 14.00h e das 15.30h às 20.30h