

D.M.
CUNHA.1

Instituto Superior de Psicologia Aplicada

Dissertação de Mestrado em :

" Comportamento Organizacional "

As Organizações e o Meio Envolverte:

Aquisição de Recursos e Selecção
Organizacional

Por:

Miguel Pina e Cunha

Orientador:

Prof. Doutor Jorge Correia Jesuino

Ref. 5762

Instituto Superior de Psicologia Aplicada
BIBLIOTECA

Lisboa 1991

C.

As Organizações e o Meio Envolverte:

Aquisição de Recursos e Seleccção

Organizacional

AGRADECIMENTOS

Este trabalho não teria sido possível sem o apoio de um conjunto de pessoas que, de uma forma ou de outra, contribuíram para a sua realização.

Gostaria, assim, de agradecer ao Prof. Doutor Jorge Correia Jesuino a disponibilidade, o apoio e a orientação transmitidos ao longo destes últimos dois anos.

Igualmente preciosas foram as contribuições do Prof. Doutor Carlos Alves Marques, do Dr. Rui Bártole Ribeiro e do Dr. Paulo Sarmiento, que com os seus comentários e sugestões enriqueceram este trabalho.

Pela amizade e pelo apoio prático merecem igual referência os meus pais, a Cristina, o Luís Lourenço e o Dr. Richard Souza.

Agradeço ainda a paciência e o constante apoio da Regina ao longo de todo o tempo de duração do Mestrado.

Por último, mas não menos importante foi o apoio financeiro dispensado pelo ISPA, ao qual, também por isso, me mostro grato.

As Organizações e a Envolvente:

Aquisição de Recursos e Selecção Organizacional

INDICE

1.	<u>Introdução</u>	1
2.	<u>As Organizações e o Meio Envolverte:</u> <u>questões de causalidade e equilíbrio</u>	6
2.1	As Fronteiras da Organização	10
2.2	A Envolverte Organizacional ✓	15
2.3	A Percepção e Complexidade da Envolverte ✓	32
2.4	As Relações Inter-organizacionais ✓	39
2.5	As Implicações Estratégicas do Papel do Gestor	48
2.6	A Monitoragem do Meio Envolverte ✓	56
2.7	As Organizações e a Envolverte: questões de causalidade e equilíbrio	64
3.	<u>Ecologia Organizacional:</u> <u>evolução por variação, selecção e retenção</u>	66
✓3.1	O Conceito de Diversidade na Teoria Ecológica: porque existem tantos tipos de organizações?	69
3.2	Ecologia Organizacional e Inércia Estrutural	79
3.3	Competição e Evolução Organizacional	92
3.4	A Teoria do Nicho	99
3.5	O Ciclo de Vida das Organizações	108
3.6	Ecologia Organizacional: tópicos de base	121
4.	<u>Aquisição de Recursos e Relações Inter-</u> <u>-organizacionais</u>	122
✓4.1	Perspectiva da Dependência de Recursos: fundamentos de uma abordagem contextual	125
4.2	Poder e Fixação de Recursos	134
4.3	A Gestão da Interdependência Organizacional	149
✓4.4	A Influência Ambiental na Organização: um mecanismo explicativo	169
✓4.5	Aquisição de Recursos e Relações Inter- -organizacionais	172
5.	<u>As Organizações e a Envolverte: aquisição</u> <u>de recursos e selecção organizacional</u>	174
✓5.1	Ecologia Organizacional: limitações e perspectivas de investigação	177
✓5.2	Perspectiva da Dependência dos Recursos: limitações e perspectivas de investigação	185
5.3	Aquisição de Recursos e Selecção Organizacional	187
5.4	Aquisição de Recursos e Selecção Organizacional: análise documental	196
6	<u>Conclusões</u>	206
7	<u>Referências</u>	211

1. Introdução

1.1 Aquisição de Recursos e Seleção Organizacional

Desde há sensivelmente uma década e meia, a ecologia organizacional tem vindo a ocupar uma posição de destaque crescente no campo das teorias da organização, e tem visto alargarem-se de forma significativa os seus limites teóricos e possibilidades de aplicação prática.

Transpondo para o campo de estudo das organizações os fenómenos competitivos observados nos ecossistemas biológicos (Hannan & Freeman, 1977), a teoria ecológica procura explicar a diversidade e a mudança das organizações partindo do pressuposto de que o seu real conhecimento não poderá prescindir de uma abordagem contextualizada e temporalmente alargada.

A importância da envolvente, não apenas ao nível da evolução das organizações mas também da análise do comportamento " in situ" dos indivíduos (Barker, 1968, p.1), parece tornar mais inteligíveis os fenómenos analisados, não surpreendendo por isso o interesse despertado pela abordagem ecológica junto dos investigadores dos fenómenos organizacionais.

A utilização de metáforas biológicas no estudo das organizações, sendo relativamente corrente, não constitui uma originalidade da teoria ecológica. Poderá mesmo levar os investigadores a incorrer em equívocos que, não sendo limitados, poderão diminuir sensivelmente a utilidade e a aplicabilidade das teorias que nelas se baseiem. Kimberly (1980a) e Hinde (1988

), por exemplo, apontam alguns dos possíveis riscos decorrentes da aplicação dos princípios biológicos à análise das organizações e dos comportamentos sociais .

Com a teoria ecológica, partem Hannan e Freeman (1977, 1989) da ideia de que as organizações, à semelhança dos organismos vivos, competem entre si pela posse dos recursos sem os quais verão as suas hipóteses de sobrevivência ameaçadas. Dessa competição, próxima da perspectiva darwiniana, decorre a própria mudança e evolução organizacional.

Neste trabalho, parte-se da análise ecológica das populações de organizações e procura-se complementar o nível de estudo trans-organizacional com a perspectiva da dependência dos recursos, de Pfeffer e Salancik (1978), abordagem que toma por unidade de análise as organizações individuais.

1.2 Objectivos

Procurando integrar a teoria ecológica, de Hannan e Freeman (1977), com a perspectiva da dependência dos recursos, de Pfeffer e Salancik (1978), procurou-se com este trabalho expor as razões favoráveis à realização de uma tal integração e reunir os argumentos justificativos do seu interesse.

De modo a tentar ilustrar a utilidade prática da combinação destas duas perspectivas teóricas e a apresentar os ganhos dela decorrentes, procedeu-se ainda à recolha, por via documental, e à análise de alguns exemplos práticos capazes de esclarecer o possível alcance empírico de uma tal abordagem.

1.3 Plano do Trabalho

No capítulo 2, procede-se à análise da relação organização-envolvente, procurando-se não apenas definir o conceito de envolvente e evidenciar a sua complexidade, mas também apresentar a importância de que se reveste a sua monitoragem na acção dos gestores organizacionais, e as implicações estratégicas dela decorrentes.

O capítulo 3 pretende apresentar uma visão completa, embora geral, da teoria ecológica. Procura-se, por isso, partir dos elementos centrais da teoria para deste modo ilustrar não apenas o significado dos conceitos mas também as suas implicações práticas. Logo, assumem uma particular relevância questões como a diversidade organizacional, a inércia estrutural, os mecanismos competitivos inter-organizacionais, a teoria do nicho e o desenvolvimento dos ciclos de vida das organizações.

No capítulo 4, passa-se à análise da perspectiva da dependência dos recursos. Procura-se igualmente fornecer uma visão completa da teoria e das suas implicações para a prática das organizações, e assumem um interesse especial a análise dos constrangimentos externos e dos seus efeitos sobre as organizações, o carácter político do processo de aquisição de recursos e a importância de que se reveste a gestão das interdependências na própria actuação e funcionamento das organizações.

O capítulo 5 tem por objectivos a apreciação crítica dos quadros teóricos analisados nos dois capítulos anteriores, o

avanço de argumentos tendentes à possibilidade de integração desses mesmos dois quadros teóricos e a consideração das vantagens a essa integração associadas. Procura-se ainda ilustrar com exemplos práticos recolhidos por análise documental, os ganhos decorrentes de uma tal conjugação de teorias.

1.4 Implicações

Uma das implicações deste estudo refere-se à constatação de que a conjugação das duas teorias consideradas parece, de facto, permitir uma análise mais refinada dos fenómenos vividos ao nível das organizações individuais, sem que isso implique a perda da perspectiva global (populacional) decorrente da análise ecológica.

Torna-se necessário, de qualquer forma, complementar o aprofundamento da análise teórica do tema com a realização de estudos empíricos que testem a validade da sua aplicação às situações práticas realmente vividas pelas organizações

2 As Organizações e o Meio Ambiente : questões de causalidade e equilíbrio

A vastidão do tema e o seu carácter multidisciplinar, fazem da literatura sobre as organizações um corpo científico complexo e progressivamente expandido pelos avanços teóricos e empíricos registados em áreas tão diversas como a psicologia, a sociologia, a economia, a antropologia, a ciência política e a ciência de gestão, para apenas referir algumas. Reforçando a ideia da multidisciplinaridade da literatura sobre a teoria e comportamento organizacional, Hicks e Gullet (1976) apontam o estudo das organizações como universal, na medida em recolhe de cada campo disciplinar um conjunto de saberes teóricos e metodológicos que incorpora nas suas próprias bases científicas. Em alguns casos considera-se mesmo a existência de diversos paradigmas (no sentido de Kuhn, 1970) e a possibilidade de realizar investigações inter-paradigmas (ver, por ex. Morgan, 1986), o que não deixa de levantar problemas epistemológicos sensíveis (Hassard, 1988), dado o carácter mutuamente exclusivo dos paradigmas.

A esta diversidade de abordagens disciplinares, corresponde uma significativa variedade dos níveis de análise escolhidos. Assim, se em numerosas investigações o indivíduo é tomado como a unidade de análise privilegiada, outros estudos centram-se em unidades progressivamente mais englobantes, que vão dos grupos, aos departamentos, às organizações e às populações e comunidades de organizações.

Semelhante diversidade, para lá de criar algumas dificuldades ao nível da integração do actual estado de desenvolvimento

do saber nesta área, obriga os investigadores, num esforço de sistematização, a multiplicar tipologias que acabam por se revelar, elas mesmas, discutíveis e pouco pacíficas (Jesuino, 1989).

Tendo por vezes poucos elementos comuns entre si, as teorias organizacionais acabam, de uma forma geral, por visar a busca das direcções de mudança organizacional mais aconselháveis, sendo o resultado esperado o aumento da eficiência e / ou eficácia das organizações (Petit, 1987). De uma forma mais prescritiva ou diagnóstica, o objectivo das várias teorias de organização seria então o da condução da mudança da estrutura e / ou dos processos organizacionais no sentido da melhoria dos resultados obtidos.

Se as abordagens clássicas da organização (habitualmente consideradas como iniciadas por Taylor, 1911) se desenvolviam numa lógica de sistema fechado, o desenvolvimento dos estudos foi alterando a perspectiva de análise, passando a organização a ser conceptualizada como um agente em constante interacção com o seu meio exterior.

Esta concepção da organização enquanto sistema aberto e permeável às influências do meio, criou novos desafios tanto para os especialistas de teoria organizacional como para os profissionais de gestão que, cada vez mais, se mostram atentos às oportunidades e constrangimentos externamente localizados. Aliás, segundo Mintzberg (1975), entre as principais funções do gestor encontram-se as de monitorar o meio em busca de informação relevante, negociar e adquirir recursos críticos e representar a organização no exterior.

A literatura centrada na análise da interacção da

organização com o meio, tem fundamentalmente considerado a envolvente como percorrida por constantes fluxos de informação que localizam potenciais oportunidades ou ameaças para a organização (Ritvo et al, 1979). Uma consequência invariavelmente associada à informação circulante, consiste no surgimento da incerteza, a que a organização não conseguirá escapar por não dominar integralmente o meio envolvente.

O leque das possíveis formas de resposta organizacional à incerteza ambiental tem dado origem a correntes de investigação diversas, umas incidentes no manancial e caracterização das respostas estratégicas e estruturais disponíveis para reagir à mudança observada no exterior (c.f. Burns & Stalker, 1961; Lawrence & Lorsch, 1967, Galbraith, 1988), outras mais interessadas na própria gestão das incertezas, executada por exemplo por via de procedimentos políticos ou empresariais (c.f. Pfeffer & Salancik, 1978, Peters, 1987). Recentemente, a teoria ecológica (Hannan & Freeman, 1977) veio obrigar os estudiosos a proceder a uma nova leitura da relação organização-envolvente, afirmando ser reduzida a capacidade de mudança e adaptação das estruturas organizacionais aos ambientes que as acolhem.

O primeiro capítulo deste trabalho centrar-se-á na relação entre a organização e a envolvente, e particularmente no impacto da envolvente sobre a organização.

2.1 As fronteiras da organização

Trabalhos como o de Katz e Khan (1966) ilustrando a importância das trocas da organização com o exterior, tornaram obsoleta a velha ideia da organização enquanto sistema fechado e resistente às influências do meio. Estando inexoravelmente ligadas às características da envolvente, as organizações têm vindo a ser entendidas, numa perspectiva sistêmica, como entidades reactivas e em constante busca de equilíbrio com os factores exteriores.

A influência das variáveis externas tem, então, vindo a ser objecto de estudo em múltiplas investigações, quer de âmbito teórico quer empírico. Factores ambientais diversos, como a complexidade, diversidade, incerteza, dependência e hostilidade (Shortell, 1977) têm constituído objectos de atenção privilegiados da parte dos investigadores e dos profissionais de gestão. A alteração galopante das condições políticas e mercadológicas internacionais, mais reforça o interesse da questão, analisada de forma prospectiva por Peiró (1990).

De qualquer modo, se a natureza da relação entre a organização e a envolvente se coloca de uma forma muito aguda, uma primeira dúvida que urge esclarecer consiste na distinção entre organização e envolvente. Frequentemente ignorado, o problema dos limites da organização, e por conseguinte o das suas fronteiras, revela-se muito mais ambíguo e inexplorado do que seria de esperar. Após exaustiva revisão da literatura publicada

sobre o tema, Starbuck (1983) conclui, não sem algum desencanto, que o problema das fronteiras da organização nunca foi estudado empiricamente de uma forma exaustiva e sistemática.

E, contudo, a questão revela-se da maior importância porque, se num ser vivo não deixa de ser clara a linha de demarcação, a fronteira, entre o organismo e o ambiente -- constituída pela pele--, numa organização essa linha de separação não apenas não é evidente, como inclusive se poderá revelar arbitrária e dependente da cognição do percipiente. A este ponto, acrescenta Melese (1979), a ideia de que as linhas de separação entre a organização e o meio dependem não apenas da capacidade perceptiva dos actores, mas também dos seus desejos e estratégias pessoais.

Atento à importância da noção de fronteira, Aldrich (1971) considera as organizações como sistemas de manutenção de fronteiras e analisa a utilidade dos conceitos de controlo e autoridade num tal tipo de sistemas. Segundo o autor, esta perspectiva deverá ser objecto de futura análise empírica, no sentido da verificação do impacto dos conflitos inter-organizacionais sobre os modos de regulação da permeabilidade das linhas delimitadoras do sistema organizacional.

Assim, se se caracteriza correntemente a organização como um sistema aberto, convém não esquecer que a sua abertura e receptividade à envolvente, não deixam de ser limitadas e parcialmente controladas pela organização. Por isso Kast e Rosenzweig (1985) apelidam as organizações de sistemas " parcialmente abertos", fazendo notar que elas se revelam selectivamente expostas à informação circulante e que, não podendo responder a todas as solicitações do meio, seleccionam, da totalidade da informação

disponível, aquela que aos actores com poder decisório surge como mais relevante e proveitosa.

Esta ideia de selectividade e de "exposição parcial" assume, no quadro de análise das fronteiras da organização, uma importância decisiva, na medida em que ilustra claramente que o grau de permeabilidade de uma organização é, em parte, controlado por ela própria. Assim, a organização é capaz, em certa medida, de regular a sua relação com a envolvente, controlando as entradas e saídas de elementos humanos e não humanos e filtrando a informação disponível.

Esta ideia encontra-se, de resto, exposta na abordagem de Thompson (1967) que, considerando a incerteza como o problema fundamental com que se debatem as organizações complexas, vê na resposta à incerteza o cerne do processo administrativo. Deste modo, na perspectiva do autor, as organizações poderão ser fundamentalmente consideradas como constituídas por um núcleo técnico, protegido da incerteza ambiental por um conjunto de unidades responsáveis pela monitoragem e controlo da envolvente. Esta concepção revela uma aguda sensibilidade para os problemas de interacção entre a organização e o meio, e ilustra com clareza até que ponto a regulação das fronteiras e o domínio dos factores externos poderá constituir um dos objectivos centrais do processo organizacional.

No sentido das posições de Thompson, um estudo de At-Twajri e Montanari (1987) permitiu concluir que a heterogeneidade da envolvente de tarefa da organização, implica um aumento das actividades de exploração e alargamento da envolvente.

Num semelhante quadro de análise, a questão das fronteiras da organização assume um valor teórico e aplicado significativo, porque poderá permitir uma melhor utilização das barreiras organizacionais disponíveis e, portanto, uma melhor regulação das entradas e saídas de recursos.

Procurando regular e conjugar as suas necessidades com as exigências ou disponibilidades da envolvente, as organizações criam, por vezes, " postos de fronteira " ocupados por indivíduos capazes de gerir o jogo de tensões e de proceder à negociação de interesses entre a organização e a envolvente. Estes postos de charneira sujeitam os seus ocupantes a elevados níveis de stress e implicam, não raramente, conflitos de papel criados pela dificuldade de compatibilização entre os objectivos da organização e as sensibilidades e capacidades existentes na envolvente (sobre este tema consultar, por exemplo, Adams ,1976).

O dispêndio de recursos nas operações de controlo e interacção ambiental, mais reforça a relevância da noção de fronteira para o processo organizacional. Para lá de possibilitar a filtragem da informação, a fronteira define um espaço de autonomia, no interior do qual a organização dispõe da possibilidade de, respeitando as obrigações legais, definir as suas próprias regras e modos desejáveis de actuação. Esta margem de independência constitui condição fundamental para que a organização seja capaz de impor as suas próprias regras de actuação e a separação clara entre a sua identidade e os elementos que lhe são impostos pelo exterior.

No sentido de uma maior elucidação do tema, estudos como o de Fiol (1989) merecem a maior atenção. Este trabalho consistiu

na realização de uma análise semiótica das cartas enviadas pelos administradores de dez empresas americanas do sector químico aos seus accionistas, e permitiu concluir que as fronteiras internas são mais fracas e as externas mais sólidas no caso das empresas que não realizaram qualquer "joint venture" por comparação com aquelas que realizaram "joint ventures". Estudos deste tipo poderão contribuir decisivamente para um mais completo conhecimento das relações entre a organização e a envolvente e permitirão a ultrapassagem do estado de não sistematização empírica apontado por Starbuck ao campo de estudo dos limites da organização.

2.2 A Envolvente Organizacional

Se se considerar as organizações como associações de indivíduos orientados para objectivos comuns, sujeitos a repartição de tarefas integradas por mecanismos formais de coordenação hierárquica e visando a permanência temporal (Veen, 1984), concluir-se-á que o prolongamento da vida da organização, ou seja, o seu tempo de sobrevivência, depende, para usar a expressão de Schein (1980, p. 26), " da sua capacidade de continuar a ter utilidade para os seus beneficiários principais".

Esta utilidade, fruto da avaliação do mercado, deverá , nesta óptica, constituir uma das preocupações centrais do gestor. Partindo da genérica definição do papel do gestor traçada por Nadler e Tushman (1984), poder-se-á dizer que a necessidade de previsão comportamental extravasa as fronteiras da organização, devendo centrar-se também nas atitudes e comportamentos dos agentes externos e designadamente dos clientes, concorrentes, fornecedores e accionistas.

Se , á semelhança de Lorsch (1965), se aceitar que a estratégia seleccionada para fazer face aos desafios externos constitui uma das tarefas mais importantes da organização (o autor considera-a mesmo a mais importante), facilmente se compreenderá o destaque que a análise sistemática e exaustiva da envolvente deverá ocupar no quadro das actividades quotidianas do gestor.

Numa tentativa de apresentação sucinta das características ambientais, passar-se-á seguidamente á apresentação das dimensões

da envolvente habitualmente consideradas na literatura organizacional.

Seguindo as designações de Kast e Rosenzweig (1986), a envolvente será subdividida em envolvente geral (ou societal) e envolvente específica (ou de tarefa). Note-se que outras designações para conceitos relativamente próximos podem ser encontradas noutros trabalhos. Para apresentar apenas um par de exemplos, Kotler (1988) fala de macro e de micro envolvente e Bennis e Nanus(1985) referem-se aos ambientes primário e secundário.

2.2.1 Envolvente Geral

A envolvente geral poderá ser considerada, seguindo a classificação de Kast e Rosenzweig (1986) como o conjunto das características externas a uma organização e que afectam de um modo semelhante todas as organizações de uma determinada sociedade .

De facto, sem que as organizações por vezes disso tomem conhecimento directo, um conjunto de factores globais e de condições macrossociais, acaba por influenciar de forma decisiva os processos e resultados das organizações individuais.

A alteração radical dos cenários concorrenciais, no caso de Portugal sublinhada pela abertura do mercado comum europeu constitui, reconhecidamente, um evento localizado ao nível societal / geral que acarretará importantes consequências ao nível dos

processos e estratégias de actuação das organizações dos países do espaço comunitário e extra-comunitário. Refira-se contudo que estas mudanças ao nível macro se repercutirão necessariamente ao nível micro, influenciando, por exemplo, o comportamento de consumo dos cidadãos e por conseguinte, e uma vez mais, os próprios resultados organizacionais (sobre a influência dos efeitos macro-sociais ao nível do comportamento do consumidor poderá ser consultado Warneryd, 1990).

Uma possível classificação da envolvente geral deverá incluir as dimensões que se seguem:

i) socio-cultural; as características socio-culturais da envolvente exercem uma influência significativa ao nível da formação das crenças, normas e valores dos indivíduos. Estes factores socio-culturais acabam, assim, por mediar o tipo de interacções que os indivíduos estabelecem entre si numa organização, os comportamentos de consumo da sociedade em geral, a representação e as reacções individuais às instituições e, por conseguinte, as próprias práticas e técnicas de gestão daqueles que dirigem as organizações. A importância dos factores socio-culturais nacionais ao nível dos comportamentos gestionários dos indivíduos, é ilustrada pelo trabalho de Hofstede (1980), que mostrou existir relação entre as culturas nacionais e os valores e normas dos gestores. O estudo trans-cultural dos valores de trabalho constitui, aliás, uma área de interesse progressivo na psicologia organizacional (ver, por exemplo, Marques, 1991 e Elizur et al, 1991), facto a que não deverão ser alheios o aumento dos contactos inter-culturais e a crescente

internacionalização dos mercados. Considerando, à semelhança de Naisbitt (1982) a progressiva interdependência dos mercados como uma " macrotendência" que os próximos anos tenderão a reforçar, a análise cuidada da dimensão socio-cultural da envolvente constituirá futuramente mais uma necessidade que uma opção.

Esta percepção surge, aliás, de uma forma especialmente saliente no caso das organizações que mantêm interesses em países estrangeiros e que se vêem obrigadas a estabelecer contactos com civilizações culturalmente diferentes e por vezes mal conhecidas. Nesse âmbito, multiplicam-se trabalhos como o de Reeder (1987), cujo objectivo consiste em dotar os negociadores ocidentais de um conjunto de informações relativas aos hábitos e práticas de negociação dos países orientais.

ii) tecnológica; a dimensão tecnológica da envolvente reporta ao grau de desenvolvimento científico e técnico de uma sociedade e refere-se não apenas às máquinas, instrumentos e equipamentos existentes, mas também ao grau de aproveitamento e desenvolvimento das suas capacidades. Deste modo, e recorrendo a Koontz e Weihrich (1988), poder-se-á afirmar que a componente tecnológica da envolvente tanto versa sobre os factores de eficiência (o modo de aproveitamento máximo das potencialidades dos meios existentes), como sobre a capacidade de inovação tecnológica (criação e aperfeiçoamento de meios técnicos que dêem acesso a melhores formas de fazer as coisas).

A importância decisiva da tecnologia sobre o grau de crescimento económico constitui um facto correntemente afirmado, sendo o seu impacto sobre o estilo de vida das pessoas tão

notório e saliente que leva autores como Kotler (1988) a afirmar ser a tecnologia a força que mais dramáticos efeitos produz ao nível da moldagem das vidas humanas.

iii) político-legal; as acções organizacionais são frequentemente constrangidas pela existência de um quadro político e legal que traça de uma forma mais explícita ou implícita, os limites de actuação possível e/ou desejável das organizações. As leis, os grupos de pressão e as decisões governamentais constituem exemplos de constrangimentos de ordem político-legal que afectam de modo significativo as várias organizações abrangidas por um quadro legal determinado.

No caso das organizações produtivas é conhecida, por exemplo, a existência de um conjunto de leis de trabalho e de negócio que determinam os limites de actuação aceitáveis. Destinam-se estas leis a regulamentar as práticas competitivas inter-organizacionais, a assegurar a defesa dos consumidores e a evitar que as necessidades gerais sejam postas em causa pela satisfação dos interesses particulares e localizados. Por outro lado, o próprio sistema partidário e governativo existente, o grau de centralização do poder e as concepções do Estado sobre o sistema económico e empresarial, afectam decisivamente o contexto de actuação das organizações e, por conseguinte, o próprio funcionamento organizacional.

Para além da regulamentação, os factores político-legais poderão determinar de uma forma expressiva a actuação organizacional a outros níveis. A capacidade interventiva de determinados grupos de pressão poderá, em certas ocasiões, influenciar decisivamente as estratégias e processos organizacionais, gerindo

interesses e indicando alternativas preferenciais.

iv) económica: esta dimensão refere-se aos mecanismos económicos vigentes na sociedade e atinge de um modo muito sensível a actuação da organização e a sua margem de liberdade. A este nível intervêm factores tão importantes como o tipo de organização económica (em que medida é aceite e estimulada a iniciativa privada, por exemplo), o grau de centralização / descentralização do modelo económico estabelecido, o sistema bancário existente e a política fiscal vigente.

As variáveis acima referidas apresentam uma extrema importância porque, para além de influenciarem o panorama económico e negocial em que as organizações actuam, vão moldar a possibilidade , a extensão e o grau de diversidade possível nas trocas entre as organizações e o mercado .

v) demográfica; respeita às características dos recursos humanos disponíveis. Dados relevantes a este nível, são os relacionados com a distribuição etária da população, com os níveis de escolaridade, com a concentração de pessoas, taxa de urbanização, etc.

A alteração das características demográficas, gerando a mudança de hábitos, de comportamentos, de expectativas e de estilos de vida, traduz-se na modificação sensível do ambiente humano exterior à organização. Dessa mudança poderão resultar evoluções não negligenciáveis tanto ao nível da oferta de recursos humanos e da estrutura do mercado de trabalho , como ao nível dos próprios hábitos de consumo e da procura dos produtos ou serviços colocados no mercado.

Assim, as alterações estruturais nas características demográficas de uma dada população, poderão significar o surgimento de um conjunto de novas oportunidades de negócio a par da extinção de oportunidades outrora florescentes. De entre as alterações demográficas mais importantes em muitos países ocidentais contam-se, nos últimos anos, o envelhecimento das populações (que está na origem do interesse que merece a estruturação do trabalho para as populações profissionais mais envelhecidas ; c.f. Small, 1987), a diversificação das estruturas familiares existentes e o aumento médio do grau de especialização e escolaridade das populações jovens. Destas mudanças derivarão seguramente consequências a que as organizações não poderão deixar de se mostrar atentas. A alteração dos estilos de vida, por exemplo, deverá constituir um dos objectos de atenção privilegiados por parte dos técnicos de marketing, que poderão utilizar a informação demográfica no sentido da tentativa de maior adequação das campanhas promocionais aos novos hábitos (ver Buell, 1985) e da previsão do possível impacto dos vários " media " numa dada população-alvo (ver Guiltinan & Paul, 1985).

A preocupação com a evolução das características demográficas do mercado de trabalho e com as subsequentes linhas estruturais de desenvolvimento de uma política de gestão previsional dos recursos humanos, encontram-se bem expressas, por exemplo, no trabalho de Offerman e Gowing (1990), cujo objectivo declarado consiste na procura de compatibilização entre as exigências competitivas do mercado global e a tentativa de satisfação máxima das necessidades dos trabalhadores.

vi) física; a envolvente física diz respeito ao tipo de recursos naturais existentes, e designadamente à sua natureza, quantidade e disponibilidade. A importância deste factor torna-se especialmente saliente no caso de recursos críticos e escassos, de vital importância para a organização. Nessa condição, o relevo devotado às actividades de monitoragem e influência do meio é significativamente incrementado, o que encontra justificação no facto de a falta de recursos poder ameaçar o processo de transformação e a própria sobrevivência organizacional.

2.2.2. A envolvente específica

Embora enquadradas por uma envolvente geral semelhante, as organizações inserem-se numa envolvente específica que difere consideravelmente de sector para sector e que não afecta todas as organizações de uma forma idêntica.

Deste modo, se as organizações não podem responder a todas as mudanças ocorridas na envolvente geral, podendo inclusive não ser consideravelmente afectadas por algumas dessas mudanças, a atenção requerida para a análise das alterações na envolvente específica é significativamente maior. De facto, e seguindo a definição de Kast e Rosenzweig (1985), a envolvente específica é precisamente composta " pelas forças mais específicas, que são relevantes para a tomada de decisão e para os processos de transformação da organização individual" (p. 138). De onde decorre que enquanto a envolvente geral é a mesma para todas as

organizações, a envolvente específica apresenta variações de uma organização para outra.

Numa perspectiva idêntica, Hendrick (1987) reclama a importância de que deverá ser objecto a envolvente de tarefa, acrescentando ser condição fundamental para a adaptação organizacional, a existência de canais de feedback apurados e capazes de fazer a organização sentir e preparar respostas adaptadas às mudanças verificadas na envolvente. Segundo o autor, a eficácia de uma organização será em grande parte determinada pela sua capacidade de monitoragem e reacção às alterações externas.

Nesta perspectiva, a internacionalização dos mercados e o incremento da competição global deverão estimular a realização de estudos trans-nacionais centrados no ambiente específico das organizações e nas respostas dos gestores a contextos de actuação diversos, de que é exemplo o trabalho de investigação levado a cabo por Reimann (1974).

Embora a distinção entre as envolventes geral e específica não seja clara nem absolutamente rigorosa -- de facto não é possível especificar onde começa uma e acaba a outra--, é comum considerar, de acordo com Kast e Rosenzweig (1985), a envolvente específica de uma organização como constituída pelas dimensões que se seguem:

i) Clientes; os clientes da organização são as organizações distribuidoras que compram o produto para o revender e os consumidores que utilizam esse produto e com ele resolvem alguma necessidade insatisfeita.

Como observado por McKenna (1986), a diversidade e a com-

plexidade dos produtos actuais tende a confundir os clientes, cabendo às empresas a missão de os tranquilizar e de exhibir a qualidade dos seus produtos, a qual surge mais directamente associada às conotações psicológicas e às impressões subjectivas que às características físicas propriamente ditas.

ii) Fornecedores; esta dimensão inclui todos os indivíduos ou organizações que asseguram à organização-alvo a obtenção dos recursos necessários para a realização do processo transformador. De entre os recursos relevantes encontram-se tanto os recursos materiais e imateriais como os humanos.

A obtenção dos recursos constitui um factor de importância crucial no quadro de acção das organizações, acontecendo que o acesso vantajoso aos recursos mais críticos ou escassos, poderá constituir uma vantagem competitiva de importância não negligenciável para a organização. Técnicas de gestão como o "just-in-time" baseiam-se justamente no estabelecimento de relações próximas com um fornecedor de reconhecida confiança e poderão permitir à organização uma redução sensível das perdas de qualidade e um eventual aumento da produtividade (Koontz & Weirich, 1988).

Para evitar a dependência face aos fornecedores, as organizações poderão ainda recorrer a outros mecanismos que serão discutidos numa fase posterior deste trabalho (cap. 4).

iii) Competidores; se se considerar, à semelhança de Pereira (1982, p.349), que " o meio ambiente global é caracterizado por uma acentuação da turbulência, da diversidade, da desorganização e da escassez", facilmente se compreenderá a decisiva importância dos factores competitivos nos resultados e

nas estratégias de actuação das organizações.

Conforme refere Sen (1987), a competição global força as organizações a melhorar a qualidade e a produtividade, a reduzir os custos e a aumentar a satisfação dos clientes.

Os esforços competitivos das organizações terão, deste modo, que se traduzir num aumento da eficiência mas também na aquisição de recursos em condições favoráveis (competição pelos recursos), e numa orientação de marketing capaz de colocar no mercado produtos adequados à satisfação das necessidades dos clientes e por estes sentidos como tal (competição pelos clientes).

A análise das condições competitivas da envolvente específica e a reacção adaptada a essas condições constitui, por isso, um dos tópicos mais importantes na literatura recente em psicologia organizacional e gestão.

Aliada a um conjunto de mudanças de nível macro-ambiental, como, para referir algumas das apontadas por Gluck (1986), a diminuição das taxas de crescimento, a rápida obsolescência tecnológica provocada por constantes inovações, a desregulamentação dos cenários competitivos, a rapidez e a facilidade de acesso à informação, as mudanças sensíveis ao nível socio-cultural e as características caóticas associadas aos mercados financeiros, tudo contribui para envolver as organizações em ambientes disruptivos e dificilmente previsíveis.

Assim, na sua difícil luta pela posse de recursos humanos, materiais e imateriais, as organizações terão que montar sofisticadas unidades de monitoragem do meio, responsáveis pelo acesso à informação útil sobre as potenciais oportunidades e ameaças, e

pelo cuidadoso acompanhamento das actividades da concorrência. Estas unidades, mais que recolher e compilar informação, terão que ser capazes de proceder à sua gestão e adequação às necessidades da organização. Para mostrar alguma utilidade para os responsáveis organizacionais, tal informação deverá ser selectivamente recolhida, integrada e organizada para determinados fins específicos de interesse declarado (Sammon, 1986). De facto, os dados obtidos de modo aleatório, casual e desordenado, dificilmente poderão ser trabalhados, sendo por isso pouco provável que venham a revelar alguma pertinência para a análise e avaliação da actividade da organização e dos seus concorrentes .

Sammon (op. cit) propõe uma grelha exaustiva de tópicos a abordar na análise da envolvente concorrencial e afirma ser importante a monitoragem completa dos vários níveis do espectro competitivo de uma organização: áreas de interesse, zona contígua e zona de influência (fig 1).

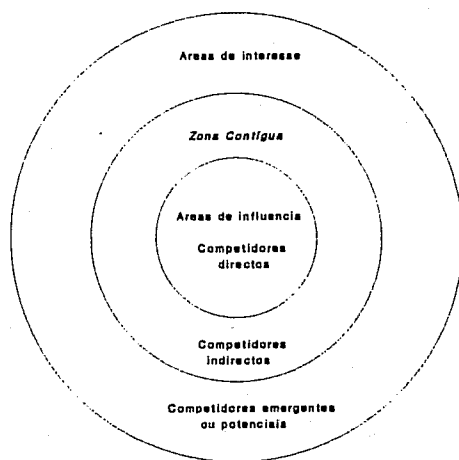


Fig. 1 O espectro competitivo das organizações
(Sammon, 1986, p. 4.13)

Esta análise das condições competitivas deverá traduzir-se num conhecimento claro das vantagens comparativas da organização-alvo e da sua concorrência, garantindo assim informações preciosas para as futuras acções organizacionais aos diversos níveis de actuação (estratégico, tático e operacional). Se correctamente utilizadas, essas informações poderão resultar num aumento da eficiência gerado por uma mais correcta utilização dos recursos, e em ganhos de eficácia motivados por um conhecimento exaustivo e sistemático do estado de exploração real dos mercados.

iv) Sócio-política; analisando a organização como um sistema político, Handy (1985) descreve como ingénua a visão das organizações como o resultado da conjugação harmoniosa das necessidades do sistema com as dos indivíduos que o compõem.

Cruzadas por choques de personalidade, pressões grupais, rivalidades pessoais e lutas pelo poder, as organizações só poderão ser correctamente entendidas e compreendidas se tomadas como verdadeiros sistemas políticos, e isto independentemente da sua dimensão.

Desta concepção deriva naturalmente a relevância da componente política no quadro das interacções da organização com a envolvente. Young (1989) afirma mesmo o forte peso das competências políticas nos resultados da acção dos gestores, considerando que, sem um "sexto sentido político", dificilmente um gestor será capaz de desenvolver plenamente as suas capacidades e de aceder aos níveis de realização concretizáveis pelos indivíduos dotados de tal sensibilidade .

A componente política da acção gestonária parece, de facto, constituir-se como uma das vertentes mais importantes do papel do gestor. Pfeffer (1976) , por exemplo, advoga a importância das funções institucionais da gestão, no que elas poderão ter de decisivo ao nível da capacidade de gestão das incertezas e das formas de dependência impostas por uma determinada conjuntura político-legal.

A componente sócio-política da envolvente específica (que se distingue da mesma componente na envolvente geral pelo seu carácter mais restrito e limitado a uma determinada indústria) assume verdadeira importância na medida em que impõe determinados constrangimentos à acção dos competidores. A regulamentação assume mais explicitamente o seu carácter influente no caso de crises (guerras e depressões económicas, por exemplo), sendo que nessas situações a margem de liberdade de actuação permitida às organizações individuais surge como claramente restringida.

Conforme apontado por Frederick, Davis e Post (1986), as decisões políticas e as reacções sociais a essas decisões, poderão potencialmente favorecer ou desfavorecer as organizações de um determinado sector de actividade. Pense-se, por exemplo, no proteccionismo estatal a alguns sectores de actividade e na abertura e desregulamentação de outros.

Nesta dimensão da envolvente deverão ser incluídos factores tão importantes como o grau do controlo político sobre a indústria, a opinião pública relativa a determinados produtos e suas consequências societárias, e a qualidade do relacionamento da organização com os seus parceiros sociais.

Nos anos recentes, o aumento das preocupações ambientais e a abertura do mercado comum europeu têm constituído factores primordiais na definição da envolvente sócio-política geral portuguesa, por um lado, sendo contudo os seus efeitos particularmente notados em sectores industriais restritos, como o sector têxtil, por exemplo, no qual o impacto da concorrência estrangeira assume formas particularmente visíveis .

v) Tecnológica; a componente tecnológica da envolvente organizacional surge como um dos aspectos decisivos ao nível do processo e dos resultados obtidos. O seu impacto surge como tão influente que leva autores como Cooper e Schendel (1976) a afirmar que a inovação tecnológica cria novas indústrias enquanto transforma ou destrói as já existentes. A monitoragem do ambiente tecnológico surge, por isso, como uma das tarefas essenciais para a sobrevivência da organização.

Conforme referem Hicks e Gullett (1976) a escolha da tecnologia utilizada por uma organização depende, antes de mais, do próprio estado de desenvolvimento tecnológico do sector. Um segundo factor importante refere-se às características dos produtos fabricados, sendo que diferentes produtos implicam diferentes meios tecnológicos de produção. Outro factor relevante respeita aos custos da tecnologia existente, que geralmente limitam a possibilidade de acesso às novas tecnologias a algumas organizações com maior poder de aquisição de recursos. Finalmente, os objectivos da organização direccionam as escolhas tecnológicas num determinado sentido, favorecendo naturalmente a escolha dos meios tecnológicos mais consonantes com as metas e filosofia da organização.

Surgindo como um factor da maior importância no quadro da concepção da estrutura (Mintzberg, 1979) e do processo organizacional, a tecnologia e especialmente a inovação tecnológica, por, segundo Wallmark e McQueen (1988), dar acesso a um valor funcional acrescido, a procedimentos mais rápidos, seguros, económicos ou menos exigentes em termos de manutenção, por exemplo, surge como um elemento decisivo quanto ao surgimento de novos produtos e métodos de trabalho, que não deixarão imunes as organizações apetrechadas com meios doravante desactualizados (embora talvez não imediatamente obsoletos).

O impacto da envolvente tecnológica sobre a organização, verifica-se sobretudo a dois níveis:

- ao nível da evolução dos meios disponíveis numa indústria e nas indústrias com ela relacionadas, evolução essa que obriga a organização a executar um permanente esforço de acompanhamento do panorama de inovação/evolução externo

- desenvolvimento interno de novos produtos ou melhoramento dos produtos existentes, que não poderá deixar de se traduzir num esforço de investigação e desenvolvimento com previsíveis consequências na esfera tecnológica.

Considerando a organização, numa perspectiva sociotécnica, como o resultado do grau de integração entre os sistemas humano e técnico, devidamente enquadrados por um conjunto de forças ambientais actuates (Van De Ven & Joyce, 1981), dever-se-á procurar aceder a um " novo paradigma organizacional" (Trist, 1981, p.53) onde o imperativo tecnológico seja substituído por uma optimização do sistema homem-máquina e onde as pessoas, em vez de

extensões das máquinas, passem a ser concebidas como verdadeiros agentes que trabalham em complemento com a tecnologia. Se outras razões não houvesse, o possível incremento da qualidade de vida no trabalho , gerado pela compatibilização dos sistemas humano e tecnológico, seria suficiente para justificar a atenção devida à envolvente tecnológica.

2.3 A Percepção e Complexidade da Envolvente

Um dos temas mais focados nas recentes abordagens das organizações respeita à acentuação progressiva da complexidade da envolvente, que arrasta consigo um quadro de análise e de acção consideravelmente diverso do anteriormente vigente.

Alterações sensíveis nas características da envolvente, como a internacionalização da competição, a complexificação dos mercados financeiros e a disseminação da informação na sociedade, obrigam os gestores a ensaiar novas práticas e a elaborar novos modelos, mais consonantes com as presentes condições competitivas que os modelos clássicos. As novas formas de gestão tendem, assim, a preconizar a diminuição dos níveis hierárquicos, a difusão da capacidade de decisão e de participação por um número crescente de actores organizacionais e o aumento da própria flexibilidade da estrutura e dos recursos humanos (Lawler & Mohrman, 1987).

Espera-se com esta nova filosofia de gestão a melhoria da capacidade de resposta aos desafios e às ameaças que se sucedem num ambiente cada vez mais competitivo, imprevisível e incerto. Sendo a redução da incerteza tradicionalmente considerada como um dos vectores centrais da actividade do gestor, surge como natural a tentativa de estruturar as organizações e o seu processo administrativo por forma a adaptá-las o mais possível ao seu meio envolvente. Analisando o problema numa perspectiva contingencial,

dir-se-ia que a diferentes tipos de ambiente corresponderiam diferentes tipos de estruturas, não sendo a melhor estrutura para um ambiente a mais indicada para outro.

No fundo, uma das tarefas principais dos responsáveis das organizações, seria a de proceder a um exaustivo diagnóstico das características da envolvente, de modo a definir uma estratégia e uma estrutura capazes de responder eficazmente às características ambientais discernidas .

Atendendo à progressiva turbulência do meio, que para Metcalfe (1974, p. 655) surge como " uma consequência latente da incapacidade das organizações para lidar com ambientes altamente complexos", o dilema que se coloca aos gestores é o de seres racionais num universo complicado: a busca de clareza, ordem e simplicidade é tão afanosa que estas características acabam por ser encontradas onde na realidade não existem (Bourgeois, 1985).

Esta questão conduz a discussão para o problema da pretensa objectividade da envolvente. Weick (1982), por exemplo, defende que as organizações procedem a uma construção activa dos ambientes que as rodeiam, não se limitando a actuar como agentes passivos neste processo interactivo. Deste modo, mais que reagir às mudanças observadas, as organizações procuraríamos influenciar a envolvente de modo a aproximar as suas características das necessidades sentidas.

Por outras palavras, as organizações processam activamente a informação de proveniência externa, não se limitando a coleccionar dados ou a registar cópias representacionais da envolvente. A recolha de informação surge assim, na perspectiva de Weick (ibid), embebida numa constante busca de significado e na elaboração

permanente de mapas causais que estruturam e dão significado aos eventos observados. Ou seja, o objecto em análise não é independente do sujeito que analisa, e a envolvente organizacional não é mais que uma envolvente construída. Weick fala mesmo da "invenção de envolventes" (1982, p. 277) e da vertente metafórica de uma realidade que não existe separada do processo confirmatório da sua existência e, designadamente, da forma como o gestor processa cognitivamente a informação.

O problema levantado por Weick não vê a sua utilidade circunscrita ao domínio teórico, antes surgindo como uma questão pregnante para o estudo e prática das ciências da organização e para a actividade quotidiana do gestor.

De facto, a relação entre o sujeito e o objecto do processo perceptivo, torna questionável a procura das características objectivas da envolvente porque elimina a hipótese da existência de **uma envolvente**: sendo esta uma construção do percipiente, existirão tantas envolventes quantos os observadores.

Regressa-se, assim, ao dilema do homem racional referido por Bourgeois (1985): na sua procura de estabilidade, ordem e simplicidade, os gestores poderão encontrar os ambientes esperados onde eles de facto não existem. O problema que então se coloca, respeita à definição de estratégias e ao desenho de estruturas adaptadas a envolventes percebidas de forma eventualmente não ajustada por inteiro à realidade.

A questão agudiza-se especialmente se for considerado o grande número de variáveis ambientais relevantes e indispensáveis para a caracterização e definição da resposta organizacional às

consoante as características da organização e da indústria-- dos próprios traços estruturais do ambiente externo (Hrebiniak, 1981).

A capacidade de intervenção antecipatória do gestor sobre as características do meio não é, de resto, um tópico pacífico. Nesse sentido, numerosas investigações têm-se centrado directa ou indirectamente na questão da causalidade: a organização influencia ou é influenciada pela envolvente ?

Para melhor esclarecimento deste assunto são requeridos mais trabalhos como o de Pfeffer (1973) que, empiricamente, verificou existir relação entre as atitudes e percepções do gestor e as características da envolvente. Note-se, contudo, que o autor não retirou conclusões significativas a respeito da direcção da causalidade da referida relação.

Outros estudos centrados na influência da envolvente sobre o comportamento dos gestores merecem ser referenciados. Duncan (1973) e Waddock e Isabella (1989), por exemplo, concluíram que as percepções da envolvente influenciam os processos de tomada de decisão (Duncan, 1973) e que as crenças sobre o ambiente podem explicar mais correctamente diferentes níveis de desempenho, que a diversidade das estratégias empresariais seleccionadas (Waddock & Isabella, 1989, num estudo de simulação).

Se á impossibilidade de analisar objectivamente a envolvente, se acrescentar a imprevisibilidade da ocorrência de determinados eventos, poder-se-á concluir que nenhum gestor nem nenhuma organização, por mais racionais e informados que sejam, serão capazes de antecipar o tipo de acontecimentos, o seu momento de

ocorrência e as consequências deles resultantes (Quinn, 1978).

Neste sentido, Goodman (1973) postula que um conhecimento profundo da envolvente imediata poderá estar na origem de ganhos de eficiência a curto prazo (brilhantismo tático), mas resultar em perda de eficácia a longo prazo (miopia estratégica). Este fenómeno tenderá a verificar-se, acrescenta o autor, caso não haja correspondência entre as características presentes da envolvente e a sua evolução futura.

A fixação da organização numa determinada representação do seu ambiente poderá, aliás, estar na origem de algumas práticas organizacionais de carácter meramente reactivo (Miles et al, 1978) e previsivelmente ineficaz: a persistência da manutenção, pela administração, de uma relação estratégia-estrutura incongruente com o sentido das mudanças ambientais observadas, poderá radicar no anterior sucesso do modelo adoptado , balizado por uma percepção outrora fiel mas presentemente desajustada das características da envolvente. Esta questão acaba por remeter a atenção para o escasso interesse que a variável "tempo" tem merecido na literatura organizacional (Bluedorn & Denhardt 1988), embora a sua importância se possa revelar decisiva para um correcto entendimento do ajustamento entre a organização e o meio.

A importância das percepções ambientais pelos responsáveis organizacionais, deveria também ser considerada em trabalhos como o de Baburoglu (1988) que aos tipos de ambientes considerados por Emery e Trist (1972), acrescenta o ambiente vortical : neste, a tentativa de auto-protecção e fecho do sistema face ao seu meio externo, redundna na persistência de estratégias passivas

ou não adaptativas. Com o isolamento progressivo, os componentes do sistema vão-se constringindo mutuamente até ser alcançado um estado de imobilização que transforma a anterior envolvente turbulenta numa envolvente vortical. A análise de uma possível relação entre a percepção do ambiente pelo gestor e o início do processo de "congelamento" organizacional, constituiria um tópico de análise interessante e possivelmente enriquecedor do conhecimento relativo à evolução individual das organizações sem sucesso .

2.4 As Relações Inter-organizacionais

Apesar das diferentes percepções e interpretações da envolvente, um facto geralmente aceite e considerado, respeita à complexificação do ambiente externo, provocada, entre outros factores, pela multiplicação das organizações relevantes para uma organização-alvo.

Do ponto anterior decorre a necessidade de elaboração de um quadro de análise capaz de facultar a explicação sistemática das relações inter-organizacionais observadas.

Diga-se que este era um problema inexistente no caso das abordagens clássicas da organização, demasiado preocupadas com o estabelecimento de regras e com a elaboração de estruturas racionais ao ponto de maximizarem o aproveitamento dos recursos disponíveis.

No presente, não basta centrar a atenção na análise dos processos internos, antes se tornando fundamental a exploração sistemática da relação da organização com o exterior e, em particular, com as organizações com as quais interage e efectua trocas.

Conforme referem Kast e Rosenzweig (1985), o desenvolvimento de uma teoria compreensiva das relações inter-organizacionais permanece num estado de existência algo insípido, facto que tenderá a modificar-se no futuro, atendendo sobretudo ao progressivo estreitamento das relações entre organizações e à necessidade de desenvolvimento de meios facilitadores da integração

inter-organizacional

Numa tentativa de sistematização dos conhecimentos e perspectivas de abordagem relativos ao estudo da relação organização-meio, Van Gils (1984), na sua análise, relevou a importância das relações inter-organizacionais. Considerou, assim, a existência de três grandes perspectivas de aproximação ao fenómeno:

- i) Abordagens contingenciais
- ii) Abordagens inter-organizacionais, seccionáveis em duas categorias
 - ii.i) Campo inter-organizacional
 - ii.ii) Redes inter-organizacionais

Proceder-se-á de seguida a uma breve descrição de cada uma das perspectivas anteriores, sendo dedicada menor atenção às abordagens contingenciais por assumirem menor relevância no âmbito do presente ponto deste trabalho.

i) Abordagens contingenciais

Esta perspectiva enfatiza o papel determinante do meio na escolha do desenho estrutural mais ajustado às características da envolvente.

Van Gils (1984, p. 1076) considera a abordagem contingencial como fundada sobre duas suposições básicas: (a) a procura das características situacionais capazes de explicar as

diferenças observadas entre as diversas estruturas organizacionais existentes e (b) a determinação dos efeitos provocados pelos factores contextuais e estruturais sobre o comportamento humano na organização e sobre os níveis de eficiência alcançados.

A percepção da envolvente pelo gestor assume nesta abordagem um valor central, dado ser em função da informação disponível e da sua interpretação, que uma determinada configuração estrutural é seleccionada e implementada. Note-se, contudo, que embora sugerindo uma visão objectiva da relação (causal) organização - meio (certas características da envolvente determinam a escolha de uma dada estrutura), a abordagem contingencial assume por vezes (c.f., por ex., Mintzberg, 1979) o papel da percepção dos gestores no processo organizacional.

Todavia, e apesar do contributo valioso desta abordagem para a teoria das organizações, designadamente ao rejeitar categoricamente o "one best way" organizacional e ao motivar os estudiosos para a necessidade de realização de estudos trans-nacionais (c.f., por ex., Boseman & Jones, 1974), diversas críticas lhe podem ser endereçadas (ver Van Gils, 1984), a menor das quais não será certamente a do sentido da causalidade de influência: as organizações dependem e são contingenciais às características do meio, ou manipulam-no e modelam-no activamente e no sentido das suas conveniências? Estudos como o de Gillespie e Mileti (1979) advogam a necessidade de atender às influências mútuas, operadas simultânea e permanentemente entre a organização e o exterior.

ii) Abordagens inter-organizacionais

ii.i) A envolvente enquanto campo inter-organizacional

Se as abordagens contingenciais focalizam as características da relação organização-envolvente tomando como unidade de análise as organizações individuais, as abordagens inter-organizacionais tomam por unidade um nível mais vasto e englobante.

O estudo da envolvente enquanto campo inter-organizacional, centra-se no conjunto das organizações que mantêm relações entre si, e que fazem face a desafios e oportunidades semelhantes.

Como suposição básica desta abordagem, encontra-se a ideia de que o estudo e conhecimento das organizações não pode restringir-se à análise de organizações individuais, visto que o conjunto das interdependências estabelecidas num campo organizacional influencia, constrange e promove as acções individuais de uma forma sistemática e contínua (Van Gils, 1984). Note-se, por exemplo, que as organizações são, de forma corrente, forçadas a encetar projectos de colaboração e a assumir posições de conflito com outras organizações, o que acaba por retirar às organizações individuais e, em particular, aos seus decisores, uma parcela sensível da sua influência e margem de manobra na determinação dos desígnios organizacionais. O estabelecimento deste tipo de relações envolve as acções de um grande número de actores individuais e obriga frequentemente à ultrapassagem e cruzamento das fronteiras organizacionais estabelecidas (Gray, 1985).

Sendo as características do relacionamento inter-organizacional principalmente determinadas pela disponibilidade e formas de acesso aos recursos escassos e relevantes para a organização,

será possível considerar (segundo Pennings, 1981, referido por Van Gils, 1984), a existência de três formas principais de interdependência : horizontal, vertical e simbiótica.

A interdependência horizontal ocorre sempre que um conjunto de organizações estabelece entre si, relações de competição pela aquisição de recursos similares ou pela venda de produtos semelhantes.

Considera-se por outro lado a existência de interdependência vertical quando a relação estabelecida afecta sequencialmente um determinado grupo de organizações, em fases diversas do ciclo de produção.

As relações de tipo simbiótico acontecem sempre que duas organizações se relacionam e asseguram, por via de complementaridade funcional, o fornecimento de um mesmo produto. Neste caso , um determinado resultado afecta do mesmo modo as organizações simbióticas.

De especial relevância para o estudo dos campos inter-organizacionais, revestem-se as questões da dependência e do poder, dado que um dos objectivos primordiais da actividade organizacional deverá consistir na possibilidade de obtenção e aproveitamento dos recursos, sem perda da margem de autonomia suficiente para garantir o poder negocial e a capacidade estratégica que surgirão como garantes da auto-determinação da organização nos momentos decisivos.

Atendendo a que uma organização jamais domina a aquisição de todos os recursos necessários para o normal processamento da sua actividade produtiva, a gestão das dependências e, logo, das interacções, surge como um dos problemas centrais da teoria e

prática das organizações.

ii.ii) Redes inter-organizacionais

Se a perspectiva anterior destacava o padrão de relações estabelecidas entre organizações estrategicamente interdependentes, a abordagem das redes inter-organizacionais focaliza as formas de cooperação disponíveis entre duas ou mais organizações que, separadamente, sentiriam maiores dificuldades e fariam uso de procedimentos mais dispendiosos para atingir determinado objectivo. Eventualmente, esse objectivo poderia mesmo revelar-se de consecução impossível no caso de actuações organizacionais não conjugadas.

Nesta perspectiva de análise, os interesses das várias organizações envolvidas tendem a revelar-se apenas parcialmente sobreponíveis, pelo que, não raro, os resultados reciprocamente vantajosos coexistem com potenciais zonas de conflito e divergência. Todavia, quando inseridas numa rede, as várias organizações individuais têm por fito estabelecer plataformas conjuntas de acção e decisão (Van Gils, 1984). As associações profissionais ou empresariais constituem exemplos comuns de redes organizacionais estabelecidas.

Refira-se, contudo, que a distinção entre as redes e os campos organizacionais surge como difusa, sendo que, em termos teóricos, os mesmos quadros de análise (teorias da troca e do poder e dependência) são frequentemente utilizados para o estudo

dos mecanismos de instauração das formas de cooperação (redes) e da análise da gestão das dependências mútuas (campos organizacionais).

A extraordinária complexidade dos sistemas sociais e a permanente mutação das estruturas e instituições (sobre o tema, consultar Zanders, 1984), mais tem reforçado a proeminência da análise das formas de cooperação inter-organizacional, e estimulado a explicitação dos mecanismos de cooperação e resolução de conflitos surgidos no plano das interacções organizacionais.

Considerando a estratégia de rede como " uma forma de acção colectiva orientada para o controlo e mudança da envolvente relevante" (Van Gils, 1984, p. 1090), as questões relacionadas com o estabelecimento e a actuação das redes de organizações assumem uma importância explícita.

Propondo a aplicação em contexto ocupacional da teoria da cooperação de Deutsch, Tjosvold (1984) refere que, mesmo afirmando diferentes pontos de vista, os grupos de trabalho numa organização não têm inevitavelmente que defender os seus argumentos de forma competitiva. As redes de organizações, de algum modo, baseiam-se num princípio semelhante e procuram estruturar um conjunto de condições capazes de corresponder equilibradamente à satisfação das necessidades das várias partes envolvidas na negociação.

Mas, se por um lado a complexidade crescente da envolvente estimula as organizações a procurar formas cooperativas capazes de limitar e minimizar a incerteza sentida (proposição apoiada por trabalhos de Ross, 1980 e de Evan & Klemm, 1980, por ex.), por outro lado acresce as possibilidades de surgimento de confli-

tos inter-organizacionais. Surge assim, objectivamente, a necessidade de maior elucidação dos mecanismos de activação, desenvolvimento e resolução deste tipo de conflitos, cujo estudo não tem merecido atenção comparável à de outros domínios da teoria e comportamento organizacional, tanto mais que, como aponta DiStefano (1984, p. 364), " o conflito e a mudança são subprodutos inevitáveis do crescimento e estabilidade inter-organizacionais".

Os estudos futuros neste domínio deverão partir do princípio de que o sucesso da colaboração inter-organizacional depende, tal como sugerido por Gray (1985), da interacção de uma série de condições ao longo do período de duração da interacção.

Refira-se, assim, a necessidade de aprofundar o estudo das condições deflagradoras e facilitadoras da colaboração inter-organizacional e a análise teórica exhaustiva do relacionamento entre organizações. Trabalhos como o de Raelin (1980), centrados nos domínios mais específicos do quadro de interacções organizacionais (no caso, a envolvente político-legal), constituem-se como passos essenciais para a expansão do conhecimento dos fenómenos inter-organizacionais.

Implicando o recurso a um número cada vez mais alargado de actores de várias organizações, os problemas de colaboração, conflito e negociação inter-organizacional estimulam o aperfeiçoamento dos métodos de investigação (e designadamente a realização de estudos longitudinais), o aprofundamento da análise dos processos de coordenação inter-organizacional e a formação de profissionais especializados no desenvolvimento das redes organizacionais existentes ou, se se quiser usar a

designação de Raelin (1980, p.67), de consultores em " D-I-O" ,
desenvolvimento inter-organizacional.

2.5 As implicações estratégicas do papel do gestor

Conforme observado por Drucker (1973), quanto menos complexo é um negócio, menor é a probabilidade de as coisas correrem mal. Como cada vez mais os gestores se encontram face a face com negócios complexos, desenvolvidos e enquadrados por cenários ambientais intrincados e dificilmente previsíveis ou manipuláveis, maiores se revelam as possibilidades de as coisas correrem mal.

As abordagens clássicas da gestão e da psicologia organizacional têm analisado a relação organização-meio envolvente, considerando fundamentalmente a influência do ambiente sobre a estratégia, a estrutura, os processos e os resultados obtidos pelas organizações focais.

Pese embora a divulgação e a predominância deste ponto de vista no quadro de análise dos processos de mudança organizacional, visões alternativas existem que preconizam uma menor capacidade de resposta organizacional às mudanças exteriores, atribuindo, por isso, um papel menos determinante e decisivo à acção dos gestores. É o caso da teoria ecológica que, baseando os seus pressupostos na teoria da evolução de Darwin, atribui aos responsáveis de topo das organizações um papel pouco saliente e necessariamente algo passivo. Na verdade, dado que a selecção das organizações adaptadas é, segundo esta perspectiva, realizada pelo meio, aos gestores pouco mais sobrará que o desempenho de um

papel de certa forma reactivo e constituído por um leque limitado e limitativo de escolhas.

Analisando sumariamente o tema, poder-se-á considerar (com base em Hannan & Freeman, 1984), a existência de três grandes formas de abordagem dos processos de mudança organizacional.

A primeira perspectiva, que surge como largamente dominante na literatura de gestão e psicologia das organizações, é a chamada perspectiva da adaptação racional. Afirma esta abordagem que as diferenças observadas nas estratégias e estruturas organizacionais existentes, resultam da diversidade das respostas ensaiadas face aos diferentes problemas encarados por cada organização. O problema central deste tipo de abordagem, cinge-se à determinação das condições ideais de alinhamento dos componentes internos e capacidades da organização, com as características da envolvente e as oportunidades e riscos aí existentes. Métodos de diagnóstico diversos (como o proposto por Kotter, 1978, por ex.), partem justamente deste tipo de concepção.

A perspectiva da adaptação racional surge, de acordo com Hannan e Freeman (1984), em múltiplas variantes, entre as quais as abordagens contingenciais, institucionalistas e da dependência dos recursos.

A perspectiva ecológica (Hannan & Freeman, 1977) constitui o segundo tipo de abordagem a referir. Considerando a actuação de mecanismos selectivos de tipo darwiniano ao nível das populações de organizações que ocupam um mesmo habitat e competem pelos mesmos recursos, a visão ecológica explica a diversidade organizacional por via da remoção das formas envelhecidas e desadaptadas e pela sua conseqüente substituição por formas organizacio-

nais inovadoras e adaptadas às actuais características do meio.

Uma terceira linha de análise, a perspectiva das transformações aleatórias, apresenta as mudanças organizacionais como consequências de escolhas internas, acontecendo todavia que as respostas observadas não passam de ajustamentos imperfeitos às vontades dos dirigentes ou às oportunidades e ameaças do meio envolvente. De algum modo, a ausência de um ajustamento perfeito ou de uma correspondência total entre as alterações planeadas e as verificadas, deriva da existência de margens de liberdade específicas, dominadas por cada um dos vários actores organizacionais, que utilizam em seu proveito os trunfos negociais resultantes dos saberes possuídos (Crozier & Friedberg, 1977). Esta perspectiva tende, assim, a assumir a organização como um sistema de conflitos, por oposição à perspectiva da adaptação racional, que a entende como um sistema de cooperação. Num tal sistema de conflitos, torna-se necessária a recorrência contínua a soluções de negociação e compromisso (Pereira, 1983), das quais resulta precisamente o hiato entre a mudança prevista e a observada.

Numa outra via, o desfazamento entre o planeado e o concretizado poderá surgir como uma resultante do carácter não intencional nem inteiramente premeditado do comportamento organizacional. Se a racionalidade dos actores na interpretação dos seus papéis organizacionais é uma racionalidade limitada (ver Simon & Stedry, 1969 por ex.), então os modelos racionalistas da organização não se revelarão capazes de explicar integralmente o comportamento e as tomadas de decisão dos indivíduos em contexto organizacional. Como refere March (1981), os processos decisio-

nais seguem habitualmente outra lógica que não a racional, acontecendo então que a análise da mudança organizacional numa perspectiva racionalista se revelará incompleta e incapaz de captar em toda a sua extensão a essência dos fenómenos observados.

A descrição, ainda que sumária, das várias perspectivas de mudança das organizações, ilustra com clareza que o papel do gestor e a sua relevância ao nível dos resultados organizacionais observados, não constituem assuntos pacíficos, antes surgindo como questões centrais em psicologia organizacional e gestão. A elas se liga, por exemplo, a questão da validade do ensino e aplicação das técnicas de gestão. Assim, estas técnicas que se poderão revelar da maior importância se ao gestor couber alguma margem de manobra na condução dos desígnios organizacionais (como preconizado pelas abordagens racionais), ver-se-ão despojadas de uma parte sensível do seu significado e validade, caso o papel da gestão se limite à escolha e implementação de um leque de opções estratégicas limitadas e de expressão fundamentalmente reactiva (como afirmado pela teoria ecológica).

Considerando nesta secção do trabalho, a possibilidade de o gestor poder relacionar uma organização com o seu meio envolvente ou, mais concretamente, de ser capaz de ajustar as capacidades da organização às oportunidades e ameaças do meio (o que, segundo Porter, 1980, constitui a essência da formulação de uma estratégia competitiva), analisar-se-á seguidamente a tipologia de estratégias-tipo, consideradas por Miles et al. (1978). Segundo os autores, a procura de respostas adaptativas leva os gestores a responder às condições ambientais com a adopção de estratégias e estruturas, tidas como as mais indicadas para fazer

face às características observadas na envolvente.

Apesar da previsível diversidade das formas estratégicas e estruturais existentes, Miles et al (ibid) sugerem a existência de um conjunto de três tipos estratégicos de organizações: defensivas, analisadoras e prospectoras. A cada um destes tipos corresponderia uma determinada estratégia competitiva, que por seu turno tornaria aconselhável a implementação de uma determinada configuração estrutural e de processo. Em qualquer destes três tipos estratégicos é frequente, acrescentam os autores, encontrar ajustamentos consistentes e recíprocos entre a estratégia, a tecnologia, a estrutura e o processo. Tal consistência não existe num quarto tipo de organização considerada por Miles et al: a organização reactiva. Assim, a este tipo de organização corresponde um desenho desajustado e ineficaz de não alinhamento entre os componentes. O que justifica que este quarto tipo de organização estratégica seja pelos autores considerada como um " falhanço estratégico".

Apresentar-se-á de seguida, de forma breve e descritiva, os quatro tipos de organizações estratégicas consideradas por Miles et al., a que correspondem outros tantos tipos de linhas de acção e de regulação da interacção de uma organização com o seu meio envolvente.

i) Defensivas: caracterizam-se por limitar a sua área de actuação a um domínio de produto e mercado restritos, tendendo os seus gestores de topo a conhecer profundamente a área de operações da organização, mas a denotar uma menor atenção relativamente a novas oportunidades de negócio que não se localizem na

sua esfera de interesses imediatos. São organizações sobretudo orientadas para o incremento da eficiência dos seus processos, residindo justamente a sua maior ameaça na possibilidade de decréscimos ao nível da eficiência. O fulcro do sucesso de uma estratégia de defesa é constituído pela capacidade da organização em isolar uma parcela do mercado total, de modo a criar uma envolvente estável e dominada.

ii) Prospectoras: este tipo de organizações procura incessantemente explorar novas oportunidades de mercado e de negócio, tentando responder com rapidez às necessidades e desafios emergentes. Trata-se, como tal, de organizações sobejamente atentas às características do meio, e geradoras de situações de mudança e incerteza a que a concorrência não pode muitas vezes permanecer alheia. O problema central que se coloca a este tipo de organizações, respeita à capacidade de localizar e responder atempadamente às novas oportunidades de negócio, sendo os principais obstáculos por elas encontrados a impossibilidade de aceder a elevados níveis de eficiência e a manutenção da reputação de inovadoras e desenvolvimentistas. Note-se, neste caso, que a competitividade da organização passa em larga medida pela sua capacidade de inovação e pela possibilidade de redução ao mínimo do intervalo de tempo que separa o surgimento da ideia da difusão do novo produto no mercado (Fonseca, 1991). Destes pontos de vulnerabilidade poderão decorrer uma menor taxa de lucros e a multiplicação dos recursos necessários para a manutenção do processo.

iii) Analisadoras: se as estratégias defensivas e prospectoras correspondem a pólos opostos de um continuum, as

organizações estratégicas de tipo analisador constituem o meio termo entre aqueles dois extremos. Procuram, assim, minimizar o risco e aumentar os lucros.

O desafio principal que a estas organizações se coloca é, pois, o de não perderem a possibilidade de explorar novas oportunidades de negócio e cativar novos clientes, sem com isso fazer perigar a manutenção de um núcleo forte de produtos e clientes estabelecidos. Uma das exigências que então se coloca com maior premência aos responsáveis de gestão, respeita à preservação do equilíbrio entre a necessidade de flexibilidade e inovação tecnológica, e a manutenção da estabilidade de tecnologia e de processo.

Para compatibilizar as necessidades simultâneas de inovação e estabilidade, estas organizações recorrem com frequência a estruturas de tipo matricial, capazes de gerar respostas adequadas à necessidade requerida de ajustamento planeado entre as áreas de investigação, marketing e produção. Os riscos acarretados por um menor alinhamento dos componentes organizacionais, poderão neste caso traduzir-se em perdas de eficiência e de eficácia.

iv) Reactivas: uma das principais características distintivas deste tipo de organizações assenta no facto de os seus responsáveis percepcionarem correntemente e com precisão as mudanças ocorridas na envolvente, mas de não serem capazes de lhes responder de forma ajustada. Miles et al. (1978) caracterizam este tipo estratégico como residual e conducente a resultados indesejáveis do ponto de vista da organização. Trata-se, na

verdade, de organizações que apenas reagem mudando se forem pressionadas nesse sentido, não sendo a sua acção dotada de qualquer carácter antecipatório ou previsional.

Acontece, assim, que um tal posicionamento redonda na manifestação de sinais de inconsistência e instabilidade, justificados por uma percepção errónea ou incompleta da envolvente por parte dos gestores, por uma articulação defeituosa entre a estratégia, a estrutura e os processos organizacionais, ou por uma tendência do topo para persistir na manutenção de uma relação estratégia-estrutura inalterável, apesar das mudanças significativas entretanto operadas no ambiente da organização.

A longo prazo, porém, uma organização não poderá insistir na utilização de uma estratégia reactiva, acabando por adoptar uma das três estratégias anteriormente referidas se desejar continuar a existir.

Com a referência às estratégias de actuação disponíveis, conclui-se que as abordagens da mudança racional conceptualizam o papel dos responsáveis organizacionais como determinante do funcionamento e dos resultados obtidos, passando uma das suas atribuições principais pela monitoragem do meio, pela selecção de um contexto de actuação (aliás, conforme notado por Sá, 1989, no campo militar o termo estratégia reporta precisamente à decisão sobre qual o local em que será mais favorável o embate com o inimigo) e pela selecção e implementação de uma estratégia de acção adequada às características da envolvente. De onde se conclui que o processo de monitoragem da envolvente constituirá um dos factores explicativos dos futuros resultados obtidos pelas organizações individuais.

2.6 A monitoragem do meio envolvente

Nos pontos anteriores procedeu-se à análise da interface organização- meio envolvente, tendo-se verificado que o conhecimento apurado do meio deverá constituir uma das preocupações de base da actividade gestonária dos responsáveis organizacionais.

Assumindo a envolvente uma importância maior nos resultados de uma organização, a atenção devotada à análise das oportunidades e ameaças observadas no exterior, constitui e tenderá a constituir cada vez mais, uma das funções mais relevantes do papel do gestor. Uma organização pouco atenta ao exterior é, para fazer uso da metáfora de Kast e Rosenzweig (1985), uma organização miope.

A necessidade de conhecer e, se possível, de antecipar, as mudanças e as tendências de evolução social, económica e tecnológica, ajuda a compreender o sucesso de obras prospectivas e de antecipação como " The Third Wave " de Alvin Toffler (1981) e " Megatrends" de John Naisbitt (1982), para apenas referir duas das mais populares.

A temática por estas obras discutida respeita à questão da mudança e à possibilidade de se lhe fazer frente de um modo atempado e adaptado.

O reconhecimento, diagnóstico e resposta à mudança (social, tecnológica e económica), constitui, como foi dito, um dos problemas centrais da actividade do gestor. Numa época em que o debate sobre a celeridade da mudança entrou no foro comum, colo-

cam-se aos gestores novos desafios e novas ameaças. Requerem-se novas capacidades e exige-se o domínio de novas técnicas e filosofias de actuação.

Como refere Guest (1986), são vários os pontos de interesse para a fundação de uma "filosofia de gestão do ano 2000": a maximização do aproveitamento das capacidades técnicas e motivacionais dos trabalhadores, a renovação das estruturas organizacionais e dos sistemas de comunicação nas empresas e a análise sistemática dos novos valores e ideias que nascem com as mudanças que, a vários níveis, cruzam as sociedades .

Novas filosofias de gestão emergem em obras como " Theory Z" de William Ouchi (1981) e "In Search Of Excellence" de Tom Peters e Robert Waterman (1982), rasgando horizontes sobre as possíveis concepções de gestão para os próximos anos. A visão da organização como algo mais que o resultado da interacção estratégia-estrutura, parece fornecer indicações preciosas para uma análise mais profunda e multidimensional dos processos de mudança organizacional (Waterman, Peters & Phillips, 1980): por que razão são tão lentos os processos de mudança e adaptação das organizações ? Porque não basta alterar a estratégia e a estrutura e esperar que as restantes dimensões (staff, estilo, sistemas, etc.), se ajustem automaticamente às novas características da organização.

Novas filosofias e técnicas de gestão são também preconizadas por Ouchi e Price (1978) e Graen (1976). Se os primeiros proclamam a insuficiência do difundido modelo burocrático e sugerem a sua substituição por uma nova perspectiva de desenvolvimento organizacional (no caso a gestão pelos clãs hierárquicos

), Graen defende que a acentuação da natureza fluida e movediça da envolvente favorece a estruturação de funções e de papéis organizacionais mais dinâmicos e mutáveis e, portanto, mais adequados à crescente necessidade de mudança intra-organizacional.

A preparação dos responsáveis de topo para a resposta pronta e eficaz às mudanças externas, deverá, em consonância com o que ficou dito, constituir uma das prioridades formativas num quadro de desenvolvimento de gestores. A realização do diagnóstico ambiental e a simulação de situações complexas deverão, num tal quadro, assumir-se como métodos de treino relevantes e privilegiados.

Os exercícios de simulação, por exemplo, permitirão, conforme reportado por Thornton e Cleveland (1990), que o participante experimente e manipule determinadas variáveis organizacionais e / ou ambientais num contexto seguro mesmo em caso de erro. Tais simulações contribuirão para a criação de respostas adaptadas a situações capazes de ocorrer em situação real e garantirão uma auto-aprendizagem facilitadora do reconhecimento e reforço dos conhecimentos técnicos menos consolidados.

Outro importante instrumento de análise da envolvente, é constituído pelas técnicas de monitoragem. Bennis e Nanus (1985 pp 136-149) propõem como técnica de monitoragem ambiental o método QUEST (" quick environmental scanning technique "), que a seguir será exposto como exemplo de uma estratégia de descrição e análise da envolvente.

Como objectivo central deste método encontra-se, conforme

proposto pelos autores, o consenso dos responsáveis organizacionais sobre o posicionamento estratégico da organização e sobre os factos e acontecimentos exteriores futuros, potencialmente capazes de se reflectirem no processo e nos resultados da organização alvo. Alcançando a partilha de um ponto de vista comum sobre o posicionamento da organização, os responsáveis serão assim capazes de perspectivar em termos futuros qual o melhor posicionamento para a organização, ao mesmo tempo que -- espera-se -- aumentam a sua implicação e confiança mútua, nascidas da participação plena no plano estratégico da organização.

A aplicação desta técnica implica, desde logo, a participação do " estado-maior " da empresa, bem como a presença de quadros externos identificados com o domínio de actividade da organização. Estimula-se os sujeitos a pensar no futuro da indústria em causa e a esquecer a actividade e as preocupações quotidianas. A criatividade, a cooperação e a descontração geral deverão constituir a tónica deste tipo de reuniões de reflexão.

Solicita-se assim, em primeiro lugar, que os participantes reflectam sobre as forças externas potencialmente capazes de modelar a organização-alvo e a natureza das possíveis inter-relações entre essas forças externas. Como resultado da discussão colectiva traça-se um conjunto de cenários possíveis, fruto das diversas opiniões dos implicados. Em seguida, deverão ser debatidas as possíveis implicações desses cenários para a organização. Outras questões a debater respeitam aos indivíduos ou grupos capazes de influenciar ou de ser influenciados pela organização (que influência e que efeitos derivam dessa influência ?) , às expectativas dos actores mais relevantes em relação à conduta da

organização e à definição dos principais critérios de avaliação dos resultados organizacionais.

Posteriormente, deverá ser pedido aos sujeitos que antecipem os acontecimentos críticos que, a longo prazo, mais relevantes consequências trarão para a organização e para a sua sobrevivência e crescimento. A discussão, nesta fase, deverá ser orientada para a busca de um consenso sobre quais os acontecimentos exteriores que se configuram como mais determinantes. Enquanto tal consenso não existir, os vários acontecimentos deverão ser retomados e reformulados até que todos os elementos concordem com a sua importância e significado. Posteriormente, e estando todos de acordo quanto aos vários eventos listados, os sujeitos deverão estimar qual a sua probabilidade de ocorrência a longo prazo (15 anos, por exemplo). Em caso de desacordo quanto a algumas estimativas, dever-se-á solicitar às partes em desacordo a fundamentação do seu parecer. O consenso nesta fase, referem Bennis e Nanus, não é necessário. A posterior decisão sobre o futuro posicionamento da organização, deverá naturalmente ter em conta os acontecimentos consensualmente previstos nesta fase dos trabalhos.

Para finalizar o primeiro dia de trabalho, os participantes deverão preencher uma matriz de impactos recíprocos dos acontecimentos anteriormente seleccionados. Serve de objectivo à elaboração desta matriz a análise da probabilidade de ocorrência de um evento no caso de ocorrência de cada um dos restantes.

A análise das várias matrizes de impactos recíprocos, fará provavelmente emergir a existência de consenso quanto à

interacção de alguns acontecimentos, ilustrando todavia a ausência de acordo no que a outros pontos respeita. A análise do resultado combinado da totalidade das matrizes (efectuada pelo director de planeamento antes da segunda sessão), permitirá em princípio constatar que alguns acontecimentos exercem uma influência determinante para o surgimento de outros, sendo neste caso possível esboçar uma análise das verdadeiras forças motrizes do sector.

Recolhendo e trabalhando toda a informação anteriormente coligida, torna-se possível, desenhar alguns cenários baseados na anterior previsão dos acontecimentos futuros.

Os vários elementos, já devidamente trabalhados e desejavelmente compilados em pequenas narrativas, deverão ser distribuídos aos participantes alguns dias antes da segunda sessão, de modo a que todos tenham oportunidade de reflectir sobre as implicações estratégicas dos cenários previamente delineados.

A segunda sessão iniciar-se-á com a exposição dos possíveis comentários ao material distribuído, sendo o primeiro objecto de discussão do dia, a análise dos pontos fortes e fracos da organização para cada cenário. Pretende-se com esta discussão, debater as várias opções de posicionamento da empresa face a cada possível cenário, e detalhar as possibilidades de resposta organizacional aos níveis interno, externo ou interactivo.

Da totalidade das possibilidades de posicionamento disponíveis, o grupo deverá seleccionar as dez mais proveitosas a longo prazo. A análise mais minuciosa de cada uma das opções apresentadas, será realizada mais tarde por um grupo de especialistas constituído para o efeito. Os participantes na sessão

receberão, porém, um relatório das conclusões finais.

Sem pretender esgotar em dois dias de trabalho um tema tão complexo e controverso (são os autores quem o afirma), esta técnica constitui um interessante exemplo de monitoragem do meio envolvente da organização. Contando com a colaboração de especialistas provenientes de áreas diversas e, por isso, portadores de diferentes percepções da envolvente, o QUEST permite minimizar as possíveis distorções cognitivas da envolvente ao mesmo tempo que estimula a recolha sistemática de dados cruciais para o planeamento estratégico da organização. A extrema fluidez da envolvente não garante, claro está, a preservação da validade dos dados reunidos, mas a recolha de feedback e a promoção regular de sessões de monitoragem ambiental, permitirão possivelmente tornar este problema, cuja importância ressalta em estudos como o de D'Aveni e MacMillan (1990). Neste trabalho os autores, recorrendo à análise de conteúdo das cartas dos gestores de 57 empresas de sucesso e de outras tantas empresas falidas, aos accionistas das respectivas firmas, concluíram que em caso de declínio da procura, os gestores das empresas sobreviventes não privilegiam as mesmas dimensões ambientais que os responsáveis das organizações falidas.

Na verdade, enquanto as empresas com sucesso atendem sobretudo aos factores críticos relacionados com as necessidades da envolvente, as empresas fracassadas tendem a negar a existência de situações de crise, ao mesmo tempo que evitam a focagem nos aspectos de longo prazo, constrangidas por problemas imediatos de aquisição de recursos e pela rigidez dos seus mecanismos de

resposta.

Outros estudos, como o de Jackson e Dutton (1988), tornam-se importantes para a consolidação e aprofundamento da análise dos processos cognitivos utilizados pelos gestores no seu quotidiano. Neste trabalho o autores concluíram da existência de um "envieçamento de ameaça", que se traduz numa maior sensibilidade para a informação relacionada com as ameaças por comparação com a relativa às oportunidades.

A existência de diferentes regras de funcionamento cognitivo consoante a informação disponível e os objectivos do seu processamento, deverá estimular os investigadores para a multiplicação dos estudos nesta área. Um melhor conhecimento dos mecanismos cognitivos actuantes na monitoragem da envolvente deverá constituir, de facto, condição fundamental para o aperfeiçoamento das estratégias de análise da envolvente e, por conseguinte, para a melhoria da capacidade analítica dos responsáveis organizacionais na complexa tarefa de especificação das relações da organização com os actores constantes dos seus ambientes geral e específico.

2.7 As organizações e a Envolverte:

questões de causalidade e equilíbrio

A conceptualização das organizações como sistemas abertos, enfatizando a importância das trocas com o exterior (aquisição de " inputs " e fornecimento de " outputs "), tornou evidente a inadequação do estudo das organizações numa perspectiva exclusivamente intra-organizacional, antes impondo a necessidade de análise das transacções efectuadas com o meio envolvente.

Várias perspectivas se foram desenhando neste sentido, algumas defendendo o papel activo da organização na construção e moldagem do seu ambiente, outras postulando um papel passivo e reactivo das organizações individuais e considerando a sua menor possibilidade de auto-determinação num ambiente confuso, complexo , de difícil manipulação e resistente aos esforços de previsão.

Cada direcção de causalidade reservaria para os responsáveis organizacionais diferentes papéis e margens de manobra. Se a organização for capaz de definir as suas próprias respostas às condições ambientais e assim manipular (no âmbito e no limite das suas capacidades) as características do meio, os gestores dispõem de uma certa margem de actuação que tentarão utilizar da forma mais indicada para o alcance dos seus objectivos. Caso contrário, se se aceitar a existência de um determinismo ambiental que retira às organizações individuais a possibilidade de influenciar de modo sensível as características da envolvente, o papel dos gestores vê-se envolto num véu de pessimismo e limitação.

Existindo alguma capacidade de acção e de decisão no papel do gestor, a sua actuação deverá ser marcada por uma busca de equilíbrio entre as necessidades da organização e as exigências da envolvente.

Frederick, Davis e Post ilustram como se segue (fig 3), os desafios principais que os próximos anos colocarão aos gestores.

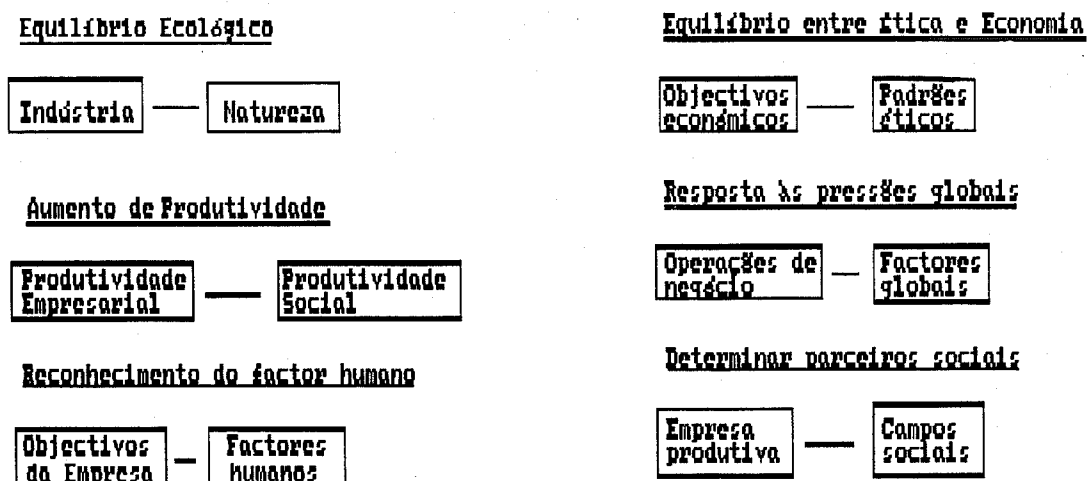


Fig 3 Seis desafios fundamentais para os gestores
(Frederick, Davis & Post, 1988, p. 14)

O equilíbrio entre estes factores distintos mas não necessariamente exclusivos, constituirá provavelmente um factor crítico para a aquisição de recursos, para o reforço da legitimidade institucional das organizações e para o incremento da eficiência, o que é o mesmo que dizer, para o próprio sucesso e capacidade de sobrevivência da organização numa envolvente complexa e, em última análise, potencialmente ameaçadora e "mortífera".

3. Ecologia Organizacional: evolução
por variação, selecção e retenção

A propósito das consequências econômicas da guerra do golfo Pérsico, podia ler-se (Expresso- Internacional, 10/8/91, p.8), que "... europeus e norte-americanos deixaram, pura e simplesmente de viajar, provocando a falência de dezenas de companhias aéreas e uma crise sem precedentes em toda a indústria turística". Uma semelhante afirmação ilustra categoricamente a faceta "ameaçadora" da envolvente com cuja referência se terminou o capítulo anterior deste trabalho. Em simultâneo deixa bem patente o impacto da envolvente no funcionamento, nos resultados e, em última instância, na própria possibilidade de sobrevivência das organizações.

Fazendo emergir um fenómeno surpreendentemente pouco estudado se considerada a sua real importância-- o fenómeno do declínio e morte organizacional- este tipo de notícia parece vincar a pertinência da análise longitudinal e contextualizada da vida e dos processos evolutivos das organizações.

É justamente uma abordagem longitudinal e abrangente a que se encontra na teoria ecológica de Hannan e Freeman, cujo texto seminal datado de 1977, " The Population Ecology Of Organizations", surge como um marco incontornável na evolução do pensamento recente em teoria das organizações.

Desde as formulações iniciais até à data presente, que a perspectiva ecológica tem vindo a ser sucessivamente enriquecida, havendo que acrescentar aos últimos desenvolvimentos na área, o anúncio de novos e promissores domínios de investigação futura.

A abordagem ecológica, profundamente diversa das suas

antecessoras ao nível do posicionamento teórico, das bases metodológicas e da própria natureza longitudinal da maioria das suas análises de campo, terá talvez perdido parte da sua imagem radical (Anderson, 1989), mas permanece como uma das mais estimulantes e controversas áreas da literatura organizacional recente.

É objectivo deste capítulo apresentar descritivamente a teoria ecológica e fundamentar as razões da sua validade e alcance no campo da investigação e das aplicações de gestão. Uma análise mais crítica desta abordagem será remetida, por motivos relacionados com a estrutura e objectivos do trabalho, para o capítulo 5.

3.1 O Conceito de Diversidade na Teoria Ecológica: porque existem tantos tipos de organizações ?

Conforme observado por Singh (1990a), o campo da teoria organizacional era dominado até há cerca de década e meia pela visão das organizações como entidades sensíveis e adaptáveis aos acontecimentos e alterações registados no meio envolvente. Uma tal natureza adaptativa permitiria às organizações individuais, principalmente por acção do líder ou da coligação dominante, a correcção, sempre que necessário, das suas próprias características no sentido do aumento do ajustamento às características e exigências ambientais.

Embora se encontrassem formuladas abordagens alternativas do fenómeno da mudança organizacional, a evolução adaptativa e racional (ou pelo menos limitadamente racional) surgia como a explicação quase unânime dos movimentos de interacção da organização com a envolvente. Isto apesar da riqueza dos múltiplos trabalhos não alinhados com a visão dominante, que criticavam a abordagem racionalista e excluía a possibilidade de auto-determinação plena das organizações na condução do seu próprio destino.

A difusão dos postulados fundamentais da perspectiva ecológica e a intensa investigação teórica e aplicada realizada nesta área têm, desde meados dos anos setenta, alterado de forma significativa a concepção dos processos de mudança das organizações.

Aproximando o estudo das organizações dos métodos e concei-

tos da análise bioecológica, a ecologia organizacional procura enriquecer o conhecimento dos fenômenos organizacionais através de uma análise mais abrangente e contextualizada da realidade. A esta posição teórica corresponde a necessidade de proceder à redefinição do nível de análise dos fenômenos: em vez da habitual concentração ao nível dos organismos individuais (as organizações), a perspectiva ecológica opta pelo estudo dos conjuntos de indivíduos que, na prática, competem entre si pela posse dos mesmos recursos vitais, essenciais para a sua própria sobrevivência. Dada a habitual escassez dos recursos disponíveis, os resultados de uma organização são necessariamente influenciados pelos resultados das outras organizações que com ela competem pela posse dos recursos. Deste modo, argumentam os defensores da perspectiva ecológica, o estudo das organizações individuais não permite mais que uma explicação parcial e porventura errônea dos fenômenos realmente verificados ao nível das populações organizacionais, definíveis como classes de organizações relativamente homogêneas em termos de vulnerabilidade ambiental (Hannan & Freeman, 1977, p. 936). Assim, para resultar num conhecimento mais exaustivo da realidade organizacional, a análise ecológica deverá ser conduzida a três níveis: individual, populacional e comunitário. Isto porque os acontecimentos ocorridos a um nível não deixarão de se repercutir e de produzir implicações aos restantes níveis.

Uma das mais importantes propriedades conceptuais da teoria ecológica radica, porém, na lógica populacional dos seus processos de análise e investigação. A atenção devotada às populações de organizações justifica-se aqui do mesmo modo que nas teorias

biológicas da evolução: embora a selecção natural seja despoletada pelas mudanças verificadas ao nível dos organismos individuais, os esforços de compreensão do fenómeno centram-se sobretudo no leque de variações morfológicas disseminadas numa determinada população (Freeman, 1982).

Note-se todavia, e em contraponto a Freeman, que a concentração da atenção nas populações organizacionais não deverá fazer esquecer a pertinência das análises de nível individual, uma vez que, como nota Gould (1980, pp. 94-95), o processo selectivo não se desenrola a bem do ecossistema mas tão somente em função do interesse próprio dos organismos individuais. Sendo a luta pela sobrevivência uma questão entre indivíduos, estes deverão constituir, na perspectiva daquele biólogo, a unidade de análise do processo de selecção .

Retomando a óptica de Freeman (1982), uma segunda particularidade da teoria ecológica reporta ao seu carácter dinâmico. Invocando as inevitáveis consequências do factor tempo, a ecologia das populações procede à análise das variáveis organizacionais numa perspectiva cronológica e longintudinal. Rejeitando o pressuposto implicitamente aceite por muitos quadros teóricos, de que a " radiografia " da organização em qualquer ponto temporal mostraria uma entidade adaptada ao seu meio envolvente, a perspectiva ecológica postula a importância dos eventos externos (inovações tecnológicas e mudanças sociológicas, por exemplo), como ameaçadores do equilíbrio, e considera irrealistas os pressupostos das explicações adaptativas dominantes.

Com efeito, o carácter dinâmico e competitivo das relações

inter-organizacionais encontra uma clara representação nas análises demográficas e longitudinais das populações de organizações existentes numa dada região. A análise dos dados compilados por Pascoal et al (1987) e por Leite e Barros (1990), referentes ao número de organizações do sector cooperativo português nos últimos anos, ilustra com clareza a fluidez e o dinamismo dos processos de nascença e dissolução organizacionais.

Repare-se, por exemplo, que nos diversos sectores de actividade económica, foram fundadas no ano de 1989 (o último sobre que existem dados compilados) 187 cooperativas, tendo por oposição sido formalmente dissolvidas 24 organizações de estatuto idêntico. Uma análise mesmo que superficial destes dados (ver quadros 1 e 2) permite constatar, por exemplo, o carácter pronunciadamente dinâmico do sector agrícola, que num ano vê constituídas 42 novas cooperativas e dissolvidas 8 (valor correspondente a um terço do total das mortes declaradas no sector cooperativo). A este quadro de formação e dissolução organizacional não serão por certo alheias as novas condições competitivas anunciadas com a abertura do mercado comum europeu. Na verdade, se as alterações nas condições competitivas se farão sentir com intensidade em todas as áreas de actividade, o sector agrícola parece mostrar-se especialmente sensível e necessitado de transformações profundas conforme provado pelas movimentações camponesas de protesto ocorridas em Julho de 91. A par dessas convulsões, decorreram intensas conversações políticas e assistiu-se a uma tentativa de reajustamento das condições e das regras de actuação no sector (sobre este tema consultar, por ex., o artigo " Os Campos Da Ira", Expresso-Revista, 27/7/91, pp 20-24

COOPERATIVAS CONSTITUÍDAS EM 1989

Quadro n.º 1

RAMO	DISTRITO														TOTAL							
	AVERO	BEJA	BRAGA	BRAGANÇA	CAST. BRANCO	COIMBRA	ÉVORA	FARO	GUARDA	LEIRIA	LISBOA	PORTALEGRE	PORTO	SANTARÉM		SETÚBAL	VIANA DO CAST.	VILA REAL	VISEU	R.A. AÇORES	R.A. MADEIRA	
AGRÍCOLA	—	4	—	3	7	—	3	4	1	5	4	5	1	2	—	2	—	1	—	—	—	
ARTESANATO	—	—	—	—	—	2	—	—	—	—	1	—	—	—	—	1	2	—	—	—	—	
COMERCIALIZAÇÃO	—	—	1	—	—	—	—	—	—	—	2	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	
CONSUMO	—	—	—	—	—	—	—	—	1	—	—	—	1	—	—	—	—	—	—	—	—	
CRÉDITO	—	—	1	—	—	—	—	—	1	—	—	—	—	—	—	—	—	1	—	—	—	
CULTURA	4	—	—	1	—	1	2	1	—	3	7	—	5	2	1	—	2	1	—	—	—	
ENSINO	2	—	1	—	—	—	—	—	—	—	4	—	4	—	—	—	—	1	—	—	—	
HABITAÇÃO CONSTRUÇÃO	3	1	1	—	1	3	2	1	1	—	14	—	9	1	1	—	1	—	—	—	—	
PESCAS	—	—	—	—	—	—	—	1	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	
PRODUÇÃO OPERÁRIA	1	1	—	—	—	1	1	—	—	—	1	—	1	—	1	—	—	—	—	—	—	
SERVIÇOS	2	2	1	1	—	2	1	5	—	1	14	—	1	4	3	—	—	1	—	—	—	
UNIÕES E FEDERAÇÕES	—	—	—	—	—	—	—	—	1	—	1	—	2	—	—	—	—	—	—	—	—	
TOTAIS	12	8	5	5	8	9	9	13	4	9	48	5	24	9	6	3	5	5	—	—	—	187

COOPERATIVAS DISSOLVIDAS EM 1989

Quadro n.º 2

RAMO	DISTRITO														TOTAL							
	AVERO	BEJA	BRAGA	BRAGANÇA	CAST. BRANCO	COIMBRA	ÉVORA	FARO	GUARDA	LEIRIA	LISBOA	PORTALEGRE	PORTO	SANTARÉM		SETÚBAL	VIANA DO CAST.	VILA REAL	VISEU	R.A. AÇORES	R.A. MADEIRA	
AGRÍCOLA	—	1	—	—	—	1	1	—	—	—	—	—	—	2	—	1	1	1	—	—	—	8
ARTESANATO	1	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	1
COMERCIALIZAÇÃO	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	1	—	—	—	—	—	—	—	—	1
CONSUMO	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
CRÉDITO	—	1	—	—	—	—	—	—	—	—	1	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	2
CULTURA	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	1	—	—	—	1	—	—	—	2
ENSINO	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
HABITAÇÃO CONSTRUÇÃO	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	1	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	1
PESCAS	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	1	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	1
PRODUÇÃO OPERÁRIA	1	—	—	—	—	1	—	1	—	—	—	—	—	—	1	—	—	—	—	—	—	4
SERVIÇOS	—	—	—	—	—	—	—	1	—	—	1	—	1	—	—	—	—	—	—	—	—	3
UNIÕES E FEDERAÇÕES	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	1	—	—	—	—	—	1
TOTAIS	2	2	—	—	—	2	1	2	—	—	4	—	2	3	1	1	2	2	—	—	—	24

Quadros 1 e 2: Cooperativas constituídas e dissolvidas em 1989 (retirado de Leite & Barros, 1990, pp. 10-11)

A partir dos mesmos dados constata-se, por oposição ao sector agrícola, que o ramo da habitação e construção parece atravessar uma época florescente: em 1989 formaram-se 39 novas cooperativas tendo apenas 1 sido dissolvida.

Da análise dos dados anteriores pode concluir-se que o conhecimento da realidade e da evolução organizacional, poderá ser francamente enriquecido no caso de as análises não se cingirem ao estudo dos comportamentos das organizações individuais, antes se mostrando atentas aos acontecimentos verificados a um nível supra-organizacional e preferencialmente dilatado no tempo.

Se numa perspectiva longitudinal se proceder ao estudo da evolução do sector cooperativo em termos numéricos, facilmente se verificará que a perspectiva adaptativa não esgota, tal como preconizado por Freeman (1982), o estudo das mudanças e da evolução das organizações. Note-se que (consultar gráfico 1), de facto, a evolução distrital do número de cooperativas não corrobora a possibilidade de as organizações evoluírem e de se transformarem, encetando alterações estratégicas e estruturais adaptativas, antes sendo ilustrada pelos números a existência de variações, por vezes significativas, do número de cooperativas existentes em cada ano. Repare-se, por exemplo, que raramente se mantém constante de um ano para outro, o número de cooperativas existentes em cada área regional, e que por vezes acontecem quebras bruscas no número de organizações existentes. Tal é o caso da diferença quantitativa observada entre os anos de 1985 e 1986, em que o número de cooperativas existentes decresceu de

3953 para 2867. Refira-se ainda que no ano seguinte (1987), se observou um aumento sensível no número de cooperativas, que passaram a ser 3209. Tal aumento, não repondo o número de organizações deste tipo existentes em 1985, significou um acréscimo real de 342 cooperativas. Estes dados, devem contudo ser tomados com alguma cautela, visto que, conforme referido no relatório de Pascoal et al (1987), o número de cooperativas formalmente existentes pode superar a quantidade de organizações realmente operantes, dado ser possível que a extinção de algumas cooperativas não tenha sido acompanhada pela formalização da cessação de actividade.

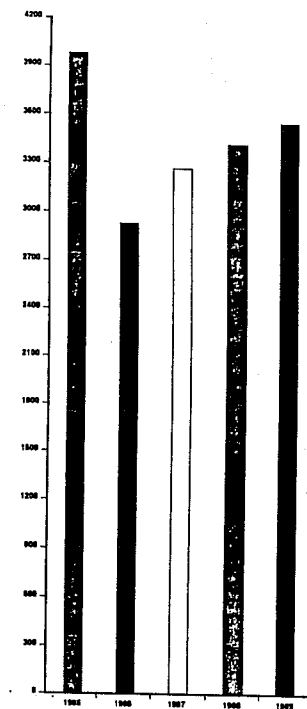


Gráfico 1: Evolução do número de cooperativas (1985-89)
(Leite & Barros, 1990, p. 17)

Caso os dados o permitissem, tornar-se-ia interessante proceder à análise sectorial do número de fundações e de dissoluções registadas e à posterior análise populacional da evolução do sector.

Embora tratados de modo superficial e pouco conclusivo, os dados anteriormente referidos servem pelo menos para ilustrar o carácter dinâmico e instável da vida e evolução organizacionais. Aceitar a existência de um equilíbrio quase permanente entre a organização e a envolvente, torna pouco importante estudar a evolução temporal dos fenómenos organizacionais, o que, na prática, equivale à perda de dados ricos e relevantes do ponto de vista do conhecimento das organizações e da sua mudança ao longo do tempo. A importância da análise temporal no estudo evolutivo das formas organizacionais fica, de resto, bem expressa em trabalhos como o conduzido por Aldrich e Mueller (1982), que permitiu concluir que mudanças sistemáticas nas formas organizacionais surgem associadas a alterações evolucionárias de longo prazo nos planos social, político e económico.

Novos conhecimentos e ângulos de visão dos fenómenos organizacionais parecem, assim, ganhar forma com o desenvolvimento da abordagem ecológica. Todo o ciclo de vida das organizações individuais e o seu enquadramento num determinado " habitat", partilhado com outros parceiros e competidores, assume uma relevância central para o entendimento das organizações.

Apenas enquadrando o comportamento dos indivíduos numa lógica populacional será possível, argumentam os ecologistas organizacionais, o acompanhamento dos processos de evolução das

organizações. Assim, do mesmo modo que os estudiosos da evolução das espécies centram a sua atenção nas populações e não nos comportamentos dos organismos individuais (que constituem o objecto de estudo dos etólogos), os ecologistas organizacionais defendem o estudo da evolução das formas organizacionais como submetido a uma lógica de selecção natural: neste sentido, a evolução organizacional far-se-ia através da actuação de mecanismos de variação, retenção e selecção e, portanto, através do surgimento de novas formas organizacionais que, caso adaptadas ao meio, substituiriam com vantagem adaptativa as organizações envelhecidas e doravante menos adaptadas, as quais, a prazo, acabariam por ser removidas do ecossistema organizacional. Trata-se, portanto, de uma lógica darwiniana e não lamarckiana, uma vez que enfatiza a importância dos mecanismos de selecção e substituição, e diminui o peso da capacidade de aprendizagem e adaptação das organizações individuais ao meio. Note-se, contudo, que existem outras abordagens de carácter lamarckiano que atribuem maior importância à capacidade adaptativa das organizações individuais e à possibilidade de estas efectuarem correcções estratégicas e estruturais proveitosas em termos adaptativos. Um bom exemplo da capacidade adaptativa das organizações individuais seria constituído pela permanência a longo prazo de algumas organizações no topo das respectivas indústrias. Percorrendo tal permanência uma alargada amplitude de mudanças ambientais, a manutenção no topo implicaria justamente um grau de capacidade adaptativa invalidante dos pressupostos básicos da análise ecológica. Para um maior esclarecimento da visão lamarckiana da evolução organizacional pode consultar-se, por exemplo, Winter (

1990).

Preconizando uma menor capacidade de adaptação das organizações individuais ao seu meio envolvente, principalmente explicada pela existência de fontes de inércia internas e externas que dificultam a mudança, a teoria ecológica afirma que as organizações vão sobrevivendo enquanto se mostrarem adaptadas, sendo que o grau de adaptação e conseqüente resistência à selecção é determinado pela envolvente ou, mais especificamente, pela sua natureza e características competitivas prevaletentes (Hannan & Freeman, 1977).

Assim, se a relação entre uma organização individual e o seu meio envolvente constitui o foco de análise mais comum no estudo da envolvente organizacional em teoria das organizações (de tal modo que, no dizer de Hannan e Freeman, *ibid.*, parece existir um entendimento tácito de que as organizações individuais constituem por excelência, a unidade de análise da relação organização-meio), a ecologia organizacional centra-se preferencialmente na questão do número e distribuição das organizações na sua envolvente.

Deste modo, as preocupações centrais de uma teoria ecológica das populações organizacionais residem na explicação das distribuições de organizações pelas várias condições ambientais, na procura das limitações das várias estruturas organizacionais para cada ambiente específico e, de modo mais genérico, na busca de uma resposta para a questão " porque existem tantos tipos de organizações ? " (Hannan & Freeman, 1977, p. 936).

3.2 Ecologia Organizacional e Inércia Estrutural

Embora a adaptação seja frequentemente referida como a força motriz dos fenômenos de mudança organizacional, a existência de diversas fontes de inércia estrutural, provocando a diminuição da capacidade adaptativa, constitui um forte argumento a favor da validade dos princípios da teoria ecológica e da transposição dos processos evolucionistas para o estudo das organizações.

A teoria ecológica tem, aliás, sido baseada no pressuposto de que as pressões de inércia exercidas sobre a estrutura são fortes. Hannan e Freeman (1977, 1984) consideram, neste sentido, a existência de fontes de inércia internas e externas que, restringindo de modo sensível a capacidade adaptativa das organizações individuais, obrigam a reenviar a resposta à questão da origem da diversidade organizacional (porque existem tantos tipos de organizações ?) para outros mecanismos explicativos que não os tradicionalmente aceites e baseados na hipótese da elevada capacidade adaptativo-evolutiva das organizações individuais.

Proceder-se-á a seguir à apresentação das fontes de inércia listadas por Hannan e Freeman (1977). Note-se que, de acordo com os autores, quanto mais fortes as pressões de inércia exercidas sobre uma organização, mais se desvanece a sua capacidade adaptativa e mais categórica se torna a necessidade de recorrer a modelos de selecção, remoção e substituição, para explicar o fenómeno da mudança e da diversidade organizacional.

Assim, uma primeira fonte interna de inércia estrutural seria constituída pelos investimentos organizacionais realizados. O dispêndio de somas de dinheiro mais ou menos avultadas em

tecnologia, matérias primas e infra-estruturas, por exemplo, não se transfere facilmente, pelo que após tomada uma decisão de investimento se torna difícil retroceder e introduzir mudanças sensíveis nos planos estratégico e estrutural.

Existem, por outro lado, constrangimentos informacionais que limitam o leque de respostas organizacionais às situações enfrentadas. De facto, os líderes das organizações não conhecem a totalidade da informação relativa às características ambientais nem dominam sequer toda a informação circulante na sua própria organização. Aliás, mesmo que tal porventura acontecesse, e que os líderes obtivessem a totalidade da informação disponível, os constrangimentos informacionais dificilmente seriam suprimidos, dada a capacidade limitada de tratamento da informação pelos seres humanos (c.f. Lane, 1982).

Uma terceira fonte de inércia estrutural reside nos constrangimentos políticos de ordem interna. A introdução de alterações estruturais, convulsionando os equilíbrios políticos internamente estabelecidos, arrastaria consigo a necessidade de reordenação da distribuição dos recursos e , portanto, dos poderes organizacionais instituídos. Dado o acréscimo de incerteza associado a uma tal situação e a possibilidade de, com a reorganização, ocorrerem perdas sectoriais de poder, são de prever resistências à mudança e respostas tanto mais negativas quanto maiores forem as probabilidades de diminuição de poder percebidas pelos responsáveis das várias sub-unidades internas.

Existem ainda constrangimentos associados à história da

organização, que se tendem a manifestar sempre que sejam postas em causa as práticas estabelecidas ou as normas generalizadamente aceites. Os riscos de perda de identidade e a imprevisibilidade dos resultados da mudança, originarão previsivelmente bolsas de resistência orientadas para a manutenção dos hábitos e para a conservação das práticas organizacionais, diminuindo por isso a flexibilidade e a capacidade adaptativa da organização.

Tucker, Singh e Meinhard (1990), tendo por base dados empíricos relativos à influência das condições de nascimento organizacional em toda a vida e futura evolução das organizações , apontam as condições de fundação como outra possível fonte de inércia, a considerar em estudos futuros.

As pressões de inércia estrutural exteriores surgem como igualmente determinantes da menor capacidade adaptativa das organizações individuais. Entre as fontes externas de inércia encontram-se desde logo as barreiras legais. Com efeito, as organizações não podem desenvolver livremente as suas actividades, antes tendo que respeitar um conjunto de medidas legais que limitam quer a aquisição de " inputs " quer a difusão de " outputs ". As capacidades adaptativas surgem, neste sentido, como sendo fortemente limitadas pela existência deste tipo de medidas que, por exemplo, poderão impedir as organizações de aproveitar da forma para si mais vantajosa as oportunidades detectadas no mercado. A existência destas barreiras poderá inclusive dissuadir as novas organizações de penetrar em determinados segmentos industriais e revelar uma importância significativa ao nível do posicionamento e implementação estratégica das organizações (

sobre este tema consultar Porter, 1980).

Outra importante fonte de inércia reside na disseminação social da informação que, na prática, se traduz na dificuldade de obtenção e selecção da informação relevante, o que se torna particularmente saliente no caso de envolventes turbulentas e imprevisíveis. O acesso a determinada informação acaba por direccionar as escolhas organizacionais e por, deste modo, contribuir decisivamente para as opções fundamentais da organização.

Uma terceira fonte de inércia com origem externa relaciona-se com as questões de legitimidade. A manutenção ou o reforço da legitimidade constitui um dos pontos norteadores da actividade organizacional, indicando com clareza o tipo de actividades cuja concretização se aceita e os domínios de actividade considerados interditos ou indesejáveis para uma determinada organização. A não violação da legitimidade, constituindo uma norma a respeitar, limita a capacidade de mudança organizacional e aumenta as pressões de inércia que se abatem sobre a estrutura.

Existem ainda pressões de inércia decorrentes dos problemas de racionalidade colectiva: o facto de uma organização aceder a uma estratégia racional óptima para um determinado cenário concorrencial, não garante que essa estratégia tenha permitido a manutenção de uma situação de equilíbrio colectivo quando todas as organizações começarem a competir entre si. De onde resulta que a mesma estratégia não se revela igualmente eficaz para as várias organizações que estabelecem relações de competição num determinado segmento de mercado. Uma vez alcançado um estado de equilíbrio competitivo, necessariamente precário mas aceitável

para as várias partes envolvidas, uma alteração estratégica profunda num dos competidores poderá significar o fim do equilíbrio, o que implicará necessariamente o aumento da incerteza e a necessidade de aceder a um novo ponto de equilíbrio geral, capaz de corresponder à satisfação das necessidades das múltiplas organizações envolvidas no processo. Ao cenário disruptivo e turbulento gerado por uma tal ameaça à racionalidade colectiva, tendem as organizações a preferir a manutenção das suas grandes linhas estratégicas e a preservar, mediante tal actuação, a manutenção de um estado geral de equilíbrio e de redução da incerteza.

Em face da acção simultânea das fontes de inércia acima referidas, a capacidade adaptativa das organizações individuais ver-se-ia de tal modo contrafeita que seria incapaz de explicar a diversidade das formas organizacionais existentes.

Assumindo um papel central na teoria ecológica, as pressões de inércia estrutural foram por Hannan e Freeman (1984) estudadas de forma exaustiva e relacionadas com aspectos diversos da vida e dos processos organizacionais.

Seguidamente, e com base num trabalho anterior (Cunha, 1990), apresentam-se as relações entre a inércia e várias características estruturais.

Reprodutibilidade, inércia e selecção

Dois dos atributos fundamentais para a sobrevivência da organização, são a confiança e a responsabilidade: o mercado espera das organizações a capacidade de gerar acções de trabalho colectivo sujeitas a reduzida variação ao nível da qualidade (confiança) e a utilização racional e regrada dos recursos disponíveis face aos objectivos a alcançar (responsabilidade).

Estas duas qualidades (confiança e responsabilidade) tenderão portanto a constituir um factor facilitador da sobrevivência das organizações capazes de as alcançar em elevado grau. A sua obtenção implica, por norma, elevada capacidade de reprodutibilidade, o que significa que a selecção organizacional tende a favorecer organizações capazes de criar processos de institucionalização correctos e rotinas altamente mecanizadas. Garantindo a reprodutibilidade, as organizações vêem aumentadas as pressões de inércia estrutural actuates, ou seja: " níveis elevados de reprodutibilidade da estrutura, aumentam as pressões de inércia sentidas" (Hannan & Freeman, 1984, p. 155), donde se pode deduzir que o processo selectivo tende a beneficiar estruturas com altos níveis de inércia.

Hierarquia das fontes de inércia

As pressões exercidas sobre a organização não provocam efeitos semelhantes em todos os componentes da estrutura, antes se verificando que o núcleo central (objectivos, cadeia hierárquica, tecnologia e estratégia de marketing) resiste mais

fortemente à mudança, podendo a intervenção centrada em qualquer daqueles elementos, envolver riscos consideráveis para a sobrevivência da organização. As forças de inércia incidem mais intensamente sobre as características-cerne da organização do que sobre os aspectos periféricos da estrutura.

As teorias ecológico-evolucionistas parecem, deste modo, mais apropriadas para o estudo do núcleo central que para as características estruturais periféricas, não devido à acção de pressões selectivas mas por causa das pressões de inércia sentidas no núcleo central.

Ciclo de vida e inércia

A fase do ciclo de vida em que se encontra a organização influencia a sua estrutura e os processos utilizados na sua actividade. Organizações recém-formadas apresentam, naturalmente, níveis de reprodutibilidade inferiores aos de organizações mais rotinizadas. Os processos de aquisição de legitimidade institucional são demorados, e a definição e manutenção de objectivos difusos não é possível senão no caso de organizações com legitimidade institucional adquirida, nada garantindo maior legitimidade a uma organização que a longevidade. Daí que as taxas de mortalidade organizacional diminuam com o aumento da idade.

Torna-se então interessante analisar a questão dos ciclos de vida das organizações, a qual assume, de resto, uma importância progressiva no campo das teorias organizacionais, conforme afirmado por Kimberly (1980a). Tal crescendo de interesse reside em

grande parte na perspectiva dinâmica e historicamente enquadrada que é possibilitada por um tal tipo de abordagem. Dada a importância deste assunto, ele será retomado mais tarde, neste mesmo capítulo.

Dimensão e inércia

Com o aumento da dimensão das organizações, aumentam a delegação de autoridade e o controlo formal da actividade dos seus membros, sendo concomitantemente incrementado o grau de inércia estrutural sentido.

Uma vez que o elevado grau de inércia surge como um factor facilitador da sobrevivência das organizações, e como a inércia aumenta com a dimensão, a dimensão constitui um argumento favorável no processo de competição, embora a posição contrária seja por vezes sustentada sob o enunciado "small is beautiful" (Shumacher, 1973).

As organizações de grande dimensão poderão, de acordo com a teoria ecológica, suportar mais facilmente os grandes choques ambientais. Como todos os esforços de reorganização têm por consequência a diminuição da credibilidade e, por conseguinte, o acréscimo das probabilidades de extinção, as grandes organizações, mais resistentes às mudanças ambientais, deterão uma maior capacidade de resistência às pressões selectivas. Um tal raciocínio invalida a crítica frequentemente apontada à teoria ecológica, que afirma ser esta uma perspectiva adequada para o estudo das organizações de pequena dimensão mas não para as grandes organizações. Trabalhos recentes como o de Barnett e

Amburgey (1990) centram-se precisamente na importância da dimensão das organizações no quadro competitivo de uma determinada população organizacional: será que a presença de organizações de grande dimensão gera maior competição, ou o aumento da competição depende do número de organizações, independentemente da sua dimensão ? Os resultados obtidos pelos autores (relativos à indústria telefónica norte-americana nos seus primórdios) não deixam de ser intrigantes, mostrando que as grandes organizações podem iniciar relações de tipo mutualista com as organizações de pequena dimensão, favorecendo a sua constituição e protegendo-as dos grandes choques externos. Barnett e Amburgey propõem uma análise cuidada dos resultados e sugerem alguma cautela nas tentativas de extrapolação das conclusões obtidas, afirmando poderem estas ser devidas às particularidades tecnológicas da própria indústria. De todo o modo, tal tipo de conclusões não deixa de se revelar estimulante nem de sugerir, tal como defendido por Baum e House (1990) em comentário ao texto de Barnett e Amburgey, a realização deste tipo de estudos ao nível de outras comunidades organizacionais.

Note-se de qualquer forma, e ainda a respeito da questão da dimensão das organizações, que se tem assistido nos últimos anos à busca de soluções intermédias e mais cautelosas, que defendem que a dimensão estrategicamente mais adequada ao aumento da competitividade não é por obrigação grande ou pequena. Santos (1991) afirma, neste sentido, que a dimensão não surge como um factor decisivo da capacidade competitiva nem das possibilidades de sucesso da organização, tudo dependendo, por um lado, das

próprias características da organização e, por outro, das condições da indústria e do mercado.

Mudança ambiental, dimensão e inércia

As organizações de grandes dimensões ressentem-se menos das modificações do ambiente que se sucedem continuamente, do que as pequenas organizações (que poderão por elas ser afectadas de um modo significativo), e respondem a essas variações ambientais de modo diferente: as grandes organizações, dotadas de maior pressão de inércia estrutural não respondem tão frequentemente às alterações do meio envolvente com mudanças estruturais radicais.

Para entender as consequências das mudanças ambientais sobre as grandes organizações torna-se necessário recorrer a critérios de adequação temporal determinados: a análise dos mecanismos de selecção actuantes sobre as grandes organizações deverá incidir sobre períodos temporais alargados. Os resultados de um estudo de Hannan e Freeman (1977) centrado na evolução das quinhentas maiores empresas norte-americanas analisadas em dois momentos (1955 e 1975) permitiram concluir que apenas 268 organizações do total da amostra (53.6 %) se mantinham na lista das maiores naqueles dois momentos, o que deixa verificar que mesmo as organizações mais poderosas se encontram sujeitas aos processos de competição e selecção organizacionais.

Outros estudos, de Carroll e Huo (1986) e de Freeman e Hannan (1975), confirmaram a importância da análise longitudinal do processo de evolução das populações organizacionais, mostrando poderem as conclusões obtidas a partir de estudos

transversais surgir destituídas de sentido aparente, dada a ausência de um contexto ambiental englobante e capaz de permitir uma interpretação mais correcta dos dados obtidos. Não sendo simétricos os processos de crescimento e declínio organizacionais, os estudos que não controlarem a fase do ciclo de vida das organizações em análise, poderão levar à obtenção de resultados de explicação difícil e equívoca. Como afirma Miles (1980), as organizações não podem ser compreendidas sem ser entendida a sua história, acontecendo por isso que as perspectivas desenvolvimentistas das organizações, habitualmente esquecidas, deverão ser tomadas em consideração para um mais correcto conhecimento e intervenção no campo organizacional.

Complexidade e inércia

A complexidade da estrutura, relacionada com o padrão de ligações inter-departamentais, aumenta o tempo necessário para a implementação de medidas reorganizativas.

As estruturas complexas (não identificáveis com as estruturas hierárquicas simples, nas quais a estabilidade das linhas de comunicação atenua a influência das mudanças ambientais), prescindindo da estabilidade característica das estruturas hierárquicas, tornam-se mais vulneráveis às pressões exteriores porque as reestruturações são necessariamente mais prolongadas em função da necessidade de ajustamento coordenado de toda a rede de ligações estabelecidas, ao contrário do verificado em organizações hierárquicas, nas quais uma sub-unidade poderá ser

modificada sem que se tornem necessários reajustamentos paralelos nas restantes áreas do sistema.

Uma vez que a complexidade implica o aumento do período temporal necessário para a introdução de mudanças, aumenta também a probabilidade de a organização sucumbir durante um processo prolongado de mudança estrutural: logo, a evolução organizacional tenderá a favorecer estruturas simples.

A perspectiva ecológica constituirá portanto uma forma de análise possivelmente mais apropriada para o estudo das populações de organizações mais complexas, uma vez que a complexidade parece aumentar as pressões de inércia sentidas.

Se em suma se recordar que: **(a)** o processo de selecção se encontra profundamente relacionado com o de competição; **(b)** a luta pela obtenção de recursos tende a favorecer as organizações mais adaptadas e **(c)** as pressões de inércia diminuem significativamente a capacidade adaptativa das organizações, ficará claro que a evolução organizacional surge como o resultado de uma luta pela sobrevivência, em que as organizações mais fortes afastam as mais fracas ao impedi-las de aceder aos recursos necessários para a manutenção dos processos organizacionais.

A perspectiva ecológica concebe, pois, a evolução organizacional como o resultado da actuação de processos de variação, selecção e retenção (Aldrich & Mueller, 1982, p. 39), sendo as variações observadas ao nível das organizações individuais fruto do acaso e não o resultado de qualquer plano pré-estabelecido e orientado para a melhoria das características adaptativas das organizações individuais sobre as quais tais variações são operadas. Dir-se-ia, recorrendo á sugestiva imagem de Dawkins (1986,

p. 39) que " a selecção natural é o relojoeiro cego, cego porque não antevê, não planeia as consequências, não tem um objectivo em vista".

Dada a importância central da competição no processo de evolução das organizações e, por conseguinte, na teoria ecológica, analisar-se-ão a seguir os mecanismos de competição organizacional e será debatido o seu alcance na teoria das organizações.

3.3 Competição e Evolução Organizacional

Numa perspectiva ecológica, as populações de organizações são vistas como habitando determinados nichos de recursos. Por sua vez, vários desses nichos compõem uma comunidade ou indústria. Dada a previsível escassez dos recursos disponíveis, é provável que as várias organizações tenham que competir entre si para fixar os recursos necessários para a sua própria sobrevivência. Poderá ainda acontecer, como observado por Tushman e Romanelli (1985), que os habitantes de cada nicho se vejam obrigados a partilhar os seus recursos com os habitantes de nichos vizinhos.

Ora, numa tal situação em que a procura de recursos excede a oferta, é de esperar a competição entre as organizações pela posse dos recursos necessários para sobreviver. Ou, por outras palavras, dada a ilimitada capacidade de crescimento das organizações e a limitada quantidade de recursos disponíveis, as organizações têm que competir pela sua posse. Deste processo de competição sairão vitoriosas as organizações mais adaptadas ao meio, sendo este mecanismo de competição, remoção e substituição, o responsável pela diversidade e pela evolução das formas organizacionais existentes. Há no entanto que assumir que o processo de competição não implica a luta directa entre as organizações: basta que uma organização adquira maior quantidade de recursos, para que os recursos disponíveis para as outras organizações existam em menor quantidade. O mesmo acontece aliás no mecanismo de competição considerado por Darwin: conforme observado por

Gould (1983, p.23), " a ' luta pela vida' de Darwin é uma metáfora e não implica um combate activo" .

Tendo por base o modelo de Hawley, que considera a competição o principal determinante dos padrões de organização social, Hannan e Freeman (1977) apontam a existência de quatro fases no processo de competição organizacional:

i) a procura de recursos excede a oferta

ii) os competidores tornam-se mais semelhantes dada a necessidade de responder de modo uniforme às oportunidades do meio

iii) por selecção, os competidores mais fracos são eliminados

iv) os perdedores vão diferenciar-se a nível territorial e / ou funcional, submetendo-se a uma divisão do trabalho mais complexa.

É com base na extensão do princípio do isomorfismo, inicialmente proposto por Hawley (1950, referido por Hannan & Freeman, 1977) que Hannan e Freeman (ibid.) explicam a diversidade organizacional existente. Propõe este princípio que a diversidade das formas organizacionais é isomórfica da diversidade ambiental, ou seja, que a cada configuração ambiental corresponde uma forma organizacional mais adaptada. Repare-se, a título de curiosidade, que uma tal proposição sustenta um comentário de DiMaggio (1986, p.336) que afirma que se na década de 70 se falava de " envolvente" , os anos 80 se assumiram como a década dos " campos organizacionais" querendo com isto o autor significar que de alguma forma deixou de fazer sentido falar indiferenciadamente de

uma envolvente , antes passando a constituir motivo de interesse a análise dos campos inter-organizacionais com características específicas, constituídos por teias de relações complexas entre múltiplas organizações.

Relativamente à teoria da competição, Hannan e Freeman acrescentam à formulação de Hawley uma maior ênfase nos processos competitivos e tomam-na como o principal mecanismo produtor de isomorfismo.

Tudo acontece porque a quantidade de recursos disponíveis é escassa em relação às necessidades das várias organizações distribuídas por uma população. Deste modo, o meio envolvente apresenta uma capacidade limitada para o sustento de formas organizacionais, acontecendo que a evolução demográfica de uma população depende do grau de exaustão na exploração dos recursos existentes: quanto maior o excedente de recursos, maior será o grau de crescimento populacional.

Neste sentido, surge uma variável que assume uma importância fundamental na teoria ecológica: a capacidade de sustento (" carrying capacity"), ou " o número total de indivíduos de uma população que podem ser mantidos pelo sistema", segundo a definição de McPherson (1990, p. 230).

Assumindo que a possibilidade de crescimento organizacional tem limites, a competição surge quando a quantidade de recursos existentes se torna deficitária face às necessidades de sobrevivência das várias organizações da população. A luta pela sobrevivência torna-se então mais ardorosa. Como observa Durkheim (que aliás pode ser considerado um dos inspiradores de Hawley e do seu modelo da competição social), " enquanto dispuserem de

recursos superiores àqueles de que necessitam [dois organismos] podem ainda viver lado a lado; mas, se o seu número começa a aumentar em proporções tais que as necessidades não podem já ser suficientemente satisfeitas, a guerra estala, e é tanto mais violenta quanto mais acentuada for essa insuficiência, isto é, quanto mais elevado for o número dos concorrentes " (1893, vol II, p. 47).

Considerando o significado ecológico do termo, dir-se-á então que duas organizações entram em competição quando os ganhos de uma implicam as perdas da outra (c.f. Odum, 1971). No caso de uma população de organizações que habitam um mesmo nicho e que dependem, para sobreviver, dos mesmos recursos, o crescimento de uma organização (possibilitado pela aquisição de maior quantidade de recursos) dificilmente deixará de ser acompanhado por perdas equivalentes das organizações concorrentes. Aplicando as equações de Lotka-Volterra para populações competitivas, às populações de organizações em análise, Hannan e Freeman (1977) hipotetizam a dificuldade de duas populações coexistirem em estado de equilíbrio num determinado nicho, o que é de resto concordante com o princípio da exclusão mútua, que postula a impossibilidade de duas populações coabitarem em regime permanente um mesmo nicho, ou seja, dependerem dos mesmos recursos (abra-se aqui um parêntesis para afirmar que Pennings, 1981 julga o modelo de Lotka-Volterra demasiado simplista para abordar correctamente toda a riqueza e complexidade dos fenómenos organizacionais). Poder-se-á mesmo acrescentar que quanto mais semelhantes forem essas populações, menor será a probabilidade de

coexistência num mesmo nicho. Este facto não se revela em si mesmo surpreendente porque já Durkheim referia, a propósito da questão da divisão do trabalho e a partir de um enunciado de Darwin, que " a concorrência entre dois organismos é tanto mais viva quanto mais semelhantes eles forem" (1893, vol II, p. 47).

Na mesma ordem de raciocínio, se duas populações de organizações competem pelos mesmos recursos e se existirem diferenças estruturais entre elas, será provável que a organização mais ajustada às características da envolvente sobreviva, eliminando a organização cujas características se revelaram menos consonantes com as exigências externas (refira-se contudo que o problema do grau de ajustamento entre a organização e a envolvente nem sempre surge com uma formulação objectiva, suscitando as primeiras dúvidas logo a propósito da definição de ajustamento, conforme observado por Van de Ven & Drazin, 1985). Dos enunciados anteriores conclui-se que o processo de competição tende a favorecer a sobrevivência de populações de organizações isomórficas com o meio. Assim se confirma o mecanismo de competição como gerador de isomorfismo, sendo de notar que a explicação de Hannan e Freeman não é aceite por DiMaggio e Powell (1983) que avançam por seu turno uma explicação de carácter institucionalista para o fenómeno, a qual, por oposição a Hannan e Freeman, desemboca na interrogação " porque razão são as organizações tão semelhantes ? " (p. 147).

Um ponto que interessa reter a respeito do processo competitivo relaciona-se com a importância da dimensão organizacional. Sendo postulado pela teoria ecológica que a dimensão organizacional influencia e condiciona as possíveis configurações estru-

turais a adoptar, acontece que organizações de diferente dimensão que se movam num mesmo domínio de actuação, se mostrarão necessitadas de recursos diferentes, sensíveis a ameaças diferentes e constrangidas por acontecimentos diversos.

Desta constatação decorre que em cada área da actividade económica, tenderão a desenvolver-se padrões de aproveitamento e utilização de recursos característicos de cada tipo de organizações e designadamente da sua dimensão. Essa similaridade processual inter-organizacional e a vulnerabilidade ao mesmo tipo de recursos, faz com que as organizações tendam a competir de forma mais intensa com outras organizações de dimensão semelhante. Ou seja, as grandes organizações de um determinado sector competirão por norma com as outras grandes organizações desse mesmo sector, enquanto que as pequenas organizações competirão preferencialmente com organizações da sua dimensão. Digamos a título de exemplo, que as grandes companhias aéreas se digladiarão entre si e se mostrarão menos atentas à actuação das pequenas empresas do sector, enquanto que as pequenas companhias de transporte aéreo terão que lutar com outras companhias de igual dimensão pela obtenção de recursos que satisfaçam as suas necessidades mas não as das grandes organizações do sector. Um estudo recente de Hannan, Ranger-Moore e Banaszak-Holl (1990) providenciou suporte empírico (embora de uma forma não totalmente conclusiva) para a ideia acima desenvolvida.

Aprofundando um pouco mais o modelo competitivo, Hannan e Freeman (1977) referem a entrada no mercado de organizações de grande dimensão, como sendo ameaçadora para as organizações de

dimensão média. Longitudinalmente, será de prever que a entrada de grandes organizações imponha o declínio do número das organizações médias existentes, ocorrendo concomitantemente um aumento do número de pequenas organizações, tornando-se compreensível uma tal tendência se se atentar no facto de que algumas médias organizações procuram fixar recursos igualmente necessários para a permanência e crescimento das pequenas organizações.

Deste modo será de prever que, numa envolvente dotada de uma certa estabilidade, as organizações de grande dimensão eliminem as de dimensão média sem prejudicarem-- antes pelo contrário -- as pequenas organizações.

Atendendo ao facto de o modelo de Lotka-Volterra ver a sua capacidade explicativa limitada aos ambientes estáveis, não possibilitando por isso um conhecimento apurado dos mecanismos competitivos típicos de ambientes mais dinâmicos e incertos, Hannan e Freeman introduziram uma teoria do nicho, voltada para a análise das relações organização-meio em ambientes mais dinâmicos e agitados.

3.4 A Teoria do Nicho

Afirmou-se no ponto anterior que o princípio do isomorfismo se revelava adequado para a explicação da diversidade organizacional no caso de ambientes estáveis, mas apenas nesses. Na verdade, num ambiente estável é de esperar que as organizações especializadas num determinado domínio de actividade exibam algumas características que as tornem mutuamente semelhantes. No entanto, a validade desta suposição parece ficar consideravelmente diminuída no caso de a organização existir num meio envolvente turbulento e incerto. Considerando a incerteza como directamente relacionada com o grau de probabilidade de se verificar um determinado nível de abundância de recursos num certo momento, dir-se-á que quando a probabilidade de ocorrência de um determinado estado de disponibilidade de recursos é baixa, então o grau de incerteza é elevado.

Em face desses ambientes altamente complexos e imprevisíveis, a melhor estratégia de actuação possível seria constituída por um posicionamento generalista que, sem ser particularmente adaptado a nenhuma envolvente, se revelaria suficientemente eficaz em todo um leque de configurações ambientais possíveis.

Dito de um modo diferente, Hannan e Freeman (1977) afirmam que um tal raciocínio levará à predição da existência de organizações especialistas em ambientes estáveis e de organizações generalistas em ambientes instáveis. Este enunciado,

no entanto, embora eventualmente sustentável, parece demasiado simplista para dar conta da realidade.

O conceito de nicho, que assume um papel central na ecologia, refere-se não apenas ao espaço físico habitado por uma população mas também ao papel dessa população na comunidade. Ou, por outras palavras, "... o nicho ecológico de um organismo depende não apenas do sítio onde vive mas também daquilo que faz [...] e da forma como é constrangido por outras espécies " (Odum , 1971, p. 375).

A teoria do nicho assume que consoante as características e variações ambientais a que uma organização tenha que fazer face, diferentes tipos de configuração estrutural tenderão a desenvolver-se. Assim, se uma organização ocupar um nicho alargado, e outra preferir reservar-se para a exploração de uma parcela limitada dos recursos, a primeira será apelidada de generalista e a segunda de especialista. Esta distinção entre organizações generalistas e especialistas adquire uma importância central na ecologia das populações organizacionais, pelas implicações que traz para a compreensão dos processos de sobrevivência e extinção organizacional.

A principal diferença entre as organizações especialistas e generalistas, refere-se à opção por uma estratégia de maior capacidade de exploração e aproveitamento das oportunidades ambientais (o que todavia implica um maior grau de risco em caso de mudanças sensíveis nas características envolventes), ou à escolha de um posicionamento estratégico que, invalidando a plena capacidade de exploração dos recursos disponíveis, surge como garante de maior segurança e capacidade de sobrevivência da

organização em face de possíveis alterações ambientais. Repare-se que o generalismo implica a manutenção de uma maior capacidade excedente, a qual poderá em qualquer momento ser utilizada pela organização no seu movimento de prospecção e exploração de novos ramos de mercado. Claro está que uma tal capacidade de fixação de novos recursos em novos segmentos industriais, não está ao alcance das organizações especialistas cuja atenção e acção se direccionam em exclusivo para áreas de actividade restritas e perfeitamente delimitadas. Voltando à capacidade excedente das organizações generalistas, refira-se que ela não deverá ser confundida, como por vezes acontece, com desperdício de recursos ou perda de eficiência. Mais que isso, o excedente de recursos constitui uma condição fundamental para o próprio dinamismo e sobrevivência da organização.

De tudo o que ficou dito, deduz-se que a estratégia óptima para ambientes estáveis parece ser constituída pelo especialismo, na medida em que isso permite uma menor necessidade de manutenção de recursos excedentes, a maximização da capacidade de aproveitamento dos recursos disponíveis e um maior grau de ajustamento a ambientes específicos.

No entanto, e ao contrário do que é geralmente sustentado pelas teorias de gestão dominantes, o generalismo não surge necessariamente como a forma estratégica óptima para ambientes instáveis (Hannan & Freeman, 1977). Na verdade a adopção de uma estratégia generalista ou especialista depende, numa tal situação, do facto de as variações ambientais serem de granulado fino ou grosso. O granulado ambiental diz-se fino quando sujeito

a alterações e transmutações múltiplas e de curta duração. Num ambiente de granulado grosso, as mudanças de estado ocorrem de forma mais lenta e perduram mais longamente.

Assim, num ambiente de granulado fino, uma organização generalista revelaria possivelmente um menor ajustamento, dado que teria que dispendir a maioria do seu tempo não na execução dos processos produtivos, mas na alteração quase-permanente da sua configuração estrutural com vista a posicionar-se mais adequadamente para a exploração de um determinado tipo de recursos.

Dito de outro modo, o facto de o ambiente mudar muito rapidamente e para estados não significativamente diferentes entre si (tipo de ambiente descrito por Hannan e Freeman como convexo), redonda em custos elevados para a manutenção das organizações de tipo generalista. Em tais condições parece sobretudo recomendável a adopção de uma estratégia especialista e a tentativa de exploração máxima de uma fatia delimitada dos recursos existentes.

No caso de ambientes de granulado grosso, sendo a alteração do estado ambiental consideravelmente mais lenta, uma escolha estratégica incorrecta poderá prolongar os seus efeitos por um período temporal alargado e assim resultar no surgimento e prolongamento de disfunções fatais para a permanência de um estado de ajustamento da organização com a envolvente.

Deste modo, a combinação de um estado de variação de tipo granulado grosso com uma envolvente côncava (em que as exigências dos diferentes estados ambientais se revelam incompatíveis), remete a melhor solução adaptativa para uma forma particular de generalismo, apelidada de polimorfismo, em que a população combina diferentes tipos de especialismos cada

qual adaptado a um estado ambiental particular. Desta forma, mesmo que parte da população se veja constringida ou mesmo eliminada pela selecção organizacional, permanece assegurada a capacidade de sobrevivência e de crescimento do todo, fundamentada na diversidade morfológica previamente constituída.

Um exemplo de polimorfismo é encontrado por Hannan e Freeman nas universidades, em que os departamentos florescentes e bem dotados de recursos contribuem para a manutenção e sobrevivência dos departamentos menos poderosos e com menos recursos.

3.4.1 Estratégias r e K

Conforme verificado no ponto anterior, Hannan e Freeman consideram três variáveis na análise da relação organização-meio: a incerteza, a compatibilidade entre os estados ambientais (desdobrando o ambiente em côncavo e convexo) e o granulado ambiental (de tipo grosso ou fino) que se revela um dado especialmente importante para a análise da capacidade de persistência da organização quando colocada perante situações desfavoráveis. Verifica-se contudo que os ecologistas organizacionais propõem por vezes um modelo de selecção alternativo ao anterior e balizado nos parâmetros r e K da equação de Verhulst- Pearl. Nesta equação, o rácio de mudança de uma determinada população surge como uma função do índice intrínseco de aumento (r) e do ponto de equilíbrio de uma população ou, o que é o mesmo, do limite superior da capacidade de sustento (K).

Esta noção de estratégias r e K entronca na literatura das

ciências biológicas e ecológicas, tendo sido introduzida na teoria organizacional (por via da perspectiva ecológica) por Brittain e Freeman (1981).

Estes autores descrevem os estrategas r puros, como organizações que se movimentam com grande rapidez, com o intuito de explorar os recursos logo que eles se tornam disponíveis. Assentam em estruturas simples e requerem por isso investimentos iniciais praticamente inexistentes. A designação de estrategas r deriva do facto de o seu sucesso provir do aproveitamento atempado dos recursos disponíveis. O seu grau de sucesso depende por isso da capacidade imediata de exploração da envolvente logo que se configura um novo nicho dotado de recursos previsivelmente interessantes. As organizações deste tipo implicam portanto um elevado grau de risco, mas também a possibilidade de obtenção de ganhos elevados mesmo que por vezes isso aconteça ao longo de períodos temporalmente limitados. A possibilidade de estas organizações persistirem depende da dispersão espacial ou temporal dos recursos e da eventual incerteza quanto à sua disponibilização.

Note-se, neste sentido, que nas indústrias em que existe algum grau de confiança quanto à disponibilidade dos recursos, os estrategas r tendem a ser suplantados por outras organizações mais eficientes, de onde decorre que em indústrias estáveis dificilmente serão encontradas organizações de tipo r (Brittain & Freeman, 1981).

Os estrategas de tipo K são organizações estruturadas para competir em ambientes com elevada densidade populacional, podendo assumir posicionamentos de tipo especialista ou generalista. A

expansão deste tipo de organizações tende a ser mais lenta que a dos estrategas r , visto que as vantagens competitivas da eficiência são por norma por elas preferidas em relação aos ganhos decorrentes da exploração precoce do mercado. Quando a densidade populacional de um nicho começa a aproximar-se do máximo da sua capacidade de sustento, os estrategas K tendem a revelar-se mais ajustados à envolvente que os estrategas r , dada a sua maior capacidade de aproveitamento dos recursos. De modo inverso, os estrategas r tendem, como se viu, a mostrar-se mais ajustados à exploração de nichos menos povoados, onde a sua rapidez de actuação garante superioridade face aos estrategas K .

Das afirmações anteriores resulta que a selecção organizacional depende, em grande parte, da densidade populacional observada nos nichos. Não se presume, porém, que a maior capacidade de ajustamento dos estrategas K à medida que a população se aproxima da capacidade de sustento do nicho, representa a sua superioridade face aos estrategas r . Tudo depende de facto, observam Brittain e Freeman (1981), da sua capacidade de exploração dos recursos antes que a densidade populacional torne a sobrevivência problemática. Deste modo, em indústrias sujeitas a mudanças muito rápidas e de algum modo profundas, o incremento de uma densidade elevada é fortemente constrangido, o que garante alguma superioridade aos estrategas r .

Veja-se, por exemplo, o caso das indústrias sujeitas a inovações tecnológicas constantes. Se, conforme persuasivamente defende Freeman (1990), a evolução tecnológica subverte os cenários competitivos em que se movem as organizações, desregu-

lando assim o jogo de vantagens alcançadas e de experiência de mercado acumulada, poder-se-á dizer que a imprevisibilidade e os novos mercados e oportunidades gerados pela inovação tecnológica, tendem a beneficiar os estrategas de tipo r.

Sendo os níveis de ajustamento e as formas estratégicas adoptadas, dependentes da densidade populacional, poder-se-á dizer que a densidade constitui um importante factor regulador do equilíbrio populacional, na medida em as mudanças na densidade desencadeiam a actuação de mecanismos que de algum modo se podem considerar de homeostasia. Retomando Odum (1971, p.413) " o resultado líquido das actividades da comunidade é um acréscimo na simbiose, na conservação de nutrientes, na estabilidade e no conteúdo da informação".

Estudos como o de Carroll e Hannan (1989) confirmam a importância da densidade no momento do nascimento organizacional, sublinhando empiricamente a existência de efeitos retardados devidos a uma elevada densidade: uma alta densidade obriga as novas organizações a explorar recursos marginais e a direccionar-se no sentido das franjas menos interessantes do mercado (e por isso mesmo menos povoadas) o que, a prazo, se traduz em desvantagens competitivas insustentáveis. Assim se poderá explicar, acrescentam os autores, por que motivos o número de organizações declina após ter atingido o seu ponto mais alto.

Se o estudo dos nichos organizacionais se revela um aspecto central da teoria ecológica, isso deve-se , conforme afirmam Zammuto e Cameron (1985) ao facto de os nichos criarem tanto as condições para o crescimento como para o declínio organizacional. De todo o modo, a compreensão plena do processo de crescimento de

uma população organizacional obrigaria a recorrer a uma teoria exaustiva dos ciclos de vida organizacionais. Este ponto é justamente enfatizado por Brittain e Freeman (1981) que afirmam não existir uma tal teoria num grau de sofisticação que dê acesso ao conhecimento apurado do processo de crescimento, maturação e declínio organizacionais, pesem embora alguns esforços de abordagem meritórios, como a obra organizada por Kimberly e Miles (1981).

Passar-se-á, no ponto seguinte, à descrição breve de uma abordagem dos ciclos de vida das organizações, atendendo ao valor de que uma tal abordagem se poderá revestir para uma compreensão mais profunda dos processos evolutivos das organizações. O aumento da atenção devotada aos ciclos de vida das organizações poderá ainda, espera-se, tornejar ou pelo menos atenuar uma das críticas mais insistentemente apontadas à ecologia das populações organizacionais: a sua falta de atenção às organizações individuais (Singh, 1990b).

3.5 O Ciclo de Vida das Organizações

Uma das críticas que com maior acuidade se poderá apontar a uma parte substancial da investigação em teoria e psicologia organizacional, respeita ao carácter estático e de alcance limitado (geralmente de nível micro) da maioria das investigações. A este ponto acresce que a ausência de uma integração dos dados de nível micro-organizacional com os de alcance macro, não permite mais que uma leitura aproximadamente fidedigna dos fenómenos organizacionais. Por outro lado, é comum aceitar, como observa Kimberly (1981a), que a sobrevivência organizacional não constitui um facto em si mesmo problemático e que a estrutura das organizações constitui um elemento perdurável e de características relativamente imutáveis. Dos pontos anteriores pode-se inferir que grande parte (mas nem toda) da investigação nesta área apresenta um carácter pouco dinâmico e predominantemente transversal, o que não permite a captação total dos processos de metamorfose das organizações e das populações organizacionais.

Se a importância atribuída por Kimberly à análise longitudinal das organizações é consonante com o valor que lhe é imputado pela teoria ecológica, refira-se que noutros pontos a análise dos ciclos de vida das organizações individuais não se poderá considerar um tópico especialmente pertinente para a teoria ecológica (tal como conduzida por Hannan e Freeman) a qual, partindo do pressuposto de que a capacidade de adaptação das organizações individuais é reduzida (dada a existência de

inércia estrutural), não encontrará o seu campo de análise por excelência na observação a longo prazo dos fenómenos de mutação das organizações.

Embora sujeita a algumas críticas pertinentes, designadamente no que se refere ao carácter apenas parcialmente adequado da metáfora biológica para o estudo das organizações (a este propósito consultar Hall, 1991), a análise dos ciclos de vida das organizações poderá contudo revestir-se de um interesse considerável, sobretudo se se atentar à riqueza das conclusões que possibilita a respeito dos processos de mudança organizacional. Nesse sentido, passar-se-á de seguida à descrição dos momentos habitualmente considerados no desenvolvimento do ciclo de vida das organizações: nascimento, transformação e morte.

3.5.1 Nascimento

Numa perspectiva clássica, o estudo do processo de nascimento organizacional tem sido habitualmente associado à capacidade de empreendimento de um homem, o líder fundador ou " entrepreneur", que marcará decisivamente a vida organizacional futura e as próprias características profundas e de identidade da organização.

Nesta tradição assumem uma importância declarada as características individuais e contextuais do empreendedor que se revelarão potencialmente capazes de explicar as razões do seu sucesso: factores como o desejo e a capacidade de vir a ser um empreendedor, as características do meio familiar envolvente du-

rante a fase do desenvolvimento infantil, o seu nível de habilitações literárias, os seus valores, motivações e história pessoal e profissional, e ainda os seus modelos comportamentais, surgem então como variáveis merecedoras da atenção dos estudiosos (ver, por ex., Hisrich, 1990). Kimberly (1981b) concordando com a importância fulcral do líder nos primeiros tempos da organização, afirma que essa importância tenderá a diluir-se à medida que a organização cresce e desenvolve mecanismos destinados à diminuição da ambiguidade associada aos papéis organizacionais demasiado personalizados. Mais crítico a respeito da utilidade do estudo do papel dos empreendedores, revela-se Van de Ven (1981) que à falta de evidência empírica relativa à importância que lhes é atribuída com basto relevo pelo " folclore " da literatura em inovação e criação de empresas, acrescenta as bases precárias em que assenta grande número de estudos relativos ao impacto dessas figuras míticas no panorama da gestão.

Nos últimos anos, porém, tem crescido o interesse relativamente às condições envolventes do processo de nascimento organizacional. Assim, Pennings (1981) defendeu a importância das características urbanas para a criação de novas organizações, designadamente no que respeita à disponibilidade e proximidade dos recursos existentes. Continua o autor, afirmando que a análise do nascimento organizacional é importante não apenas ao nível do período inicial da existência da organização, mas também pelas repercussões que acarreta para o futuro desenvolvimento organizacional.

Esse condicionamento das opções estratégicas e operacionais futuras, explicado pelas escolhas realizadas ao longo da fase

inicial da vida organizacional, surge de resto como uma das questões centrais num trabalho de Miles e Randolph (1981), cujo objectivo consiste na procura das razões explicativas do facto de algumas organizações alcançarem a fase da maturidade, e de outras não a chegarem a atingir. Por outro lado, se como os autores afirmam, a compreensão das organizações é indissociável da sua história, a infância organizacional constituirá por certo um período especialmente determinante para a futura evolução organizacional.

Outros factores, como os efeitos da turbulência política (Carroll & Huo, 1986), o estabelecimento de relações inter-organizacionais (Aldrich et al., 1990), e as características da informação disponível no momento da fundação (Romanelli, 1989a), constituem motivos de interesse no contexto de análise do nascimento organizacional. Adicionalmente, surgem trabalhos como o de Romanelli (1989b) que visam o estudo da adequação preferencial de determinadas estratégias á envolvente organizacional no momento da fundação. Desse estudo derivam conclusões interessantes, sendo ilustrado pela autora que , a determinadas características do mercado no momento da fundação de uma organização (nomeadamente no que respeita ao seu potencial de crescimento ou indício de declínio), deverão corresponder diferentes estratégias organizacionais. Um posicionamento estratégico correcto permitiria deste modo, que fossem suplantados alguns factores de acaso que poderão fazer perigar a subsistência da organização logo na fase inicial do seu ciclo de vida.

Esta fase revela-se, de qualquer modo, um período especial-

mente sensível para a organização, uma vez que ela se encontra sujeita àquilo que Stinchcombe (1965, referido, por exemplo, por Alrich & Auster, 1986) apelida de vulnerabilidade inicial (" liability of newness").

Este estado de fraqueza característico dos primeiros tempos da vida organizacional, explica que em qualquer população as organizações mais novas sejam mais facilmente eliminadas que as mais antigas. Esta maior incidência da selecção organizacional, seria explicada por factores de ordem interna e externa (Freeman, 1990) : relativamente aos factores internos dir-se-ia que as organizações mais jovens não tiveram ainda a oportunidade de adquirir ou de consolidar os ajustamentos inter-departamentais capazes de permitir a maximização do aproveitamento dos recursos; em termos externos, uma organização jovem não terá tido grande oportunidade para desenvolver um conjunto de relações estáveis e vantajosas com os seus fornecedores, o que se poderá traduzir em maior dificuldade de aquisição de recursos e num possível estrangulamento organizacional no caso de os recursos vitais não serem fixados ou de o serem a destempo.

A superação da debilidade inicial será conseguida, na perspectiva de Hannan e Freeman (1984), à custa de um aumento da confiança e da reprodutibilidade, o que resultará previsivelmente num aumento da inércia estrutural. Um pouco paradoxalmente, nota Burgelman (1990), a adaptação a uma envolvente e o reforço das possibilidades de sobrevivência da organização a curto / médio prazo, significam a limitação da capacidade de adaptação futura a novos ambientes e um decréscimo sensível na capacidade de aproveitamento de novas oportunidades de mercado que entretanto

despontem e se revelem.

3.5.2 Transformação

A partir da sua fundação, as organizações encontram-se sujeitas a mudanças sucessivas e dotadas de maior ou menor amplitude. Numa perspectiva ecológica as mudanças não são, muitas vezes, planeadas: elas simplesmente acontecem. Ora, se tais mudanças se revelarem favoráveis e aumentarem o grau de adaptação da organização ao ambiente, tenderão a ser mantidas e difundidas na população. Se, pelo contrário, se revelarem negativas e sujeitarem o organismo-portador a condições competitivas desvantajosas, tenderão a ser eliminadas. Fazendo uso de uma curiosa imagem de Jacob (1990), dir-se-ia que a selecção natural actua como um engenheiro e não como um engenheiro, ou seja, como alguém que produz algo sem saber com precisão o que dessa actividade produtiva irá resultar.

A transformação das organizações poderá seguir cursos muito diversos, havendo por isso organizações que são dissolvidas relativamente depressa e outras que crescem e se expandem ao longo de décadas ou, eventualmente, de séculos (como é o caso da Igreja Católica Romana). Sendo o leque de variações transformacionais muito alargado e virtualmente inesgotável, neste ponto do trabalho procura-se acima de tudo compreender os processos de maturação organizacional e explicar o sucesso de certas

transformações em determinados ambientes.

Acautelando o uso da analogia biológica em literatura organizacional, Tichy (1981) defende a utilização da análise dos ciclos de vida apenas se concebidos como processos contínuos e não constituídos por fases claramente discerníveis e delimitadoras: não se poderá dizer, por exemplo, onde termina a fase de nascimento e se inicia a fase de transformação.

Com este ponto em mente, refira-se que, segundo aquele autor, o desenvolvimento da organização e a sua evolução temporal dependem da acção conjunta de mecanismos organizacionais de três ordens: técnica, política e ideológico-cultural. Esses factores actuam de forma dialéctica e influenciam-se mutuamente, pelo que a evolução organizacional deverá ser analisada de forma global e extensiva às várias condicionantes da realidade das organizações.

O primeiro risco do processo de transformação é, desde logo, a possibilidade da morte da organização num estágio precoce do seu desenvolvimento. Se se considerar, à semelhança de Lodahl e Mitchell (1981), que a maturidade organizacional ocorre quando for evidenciada, da parte da organização, a capacidade de se reproduzir e de passar os seus valores e ideais através de gerações sucessivas, poder-se-á dizer que muitas organizações não chegam a alcançar o estágio de maturidade. Poderá acontecer, por exemplo, que uma organização resistente aos factores de debilidade inicial, venha a sucumbir em consequência da vulnerabilidade da adolescência.

A vulnerabilidade de adolescência (" liability of adolescence ") assenta na suposição de que o sucesso de uma organização não pode ser avaliado logo após os primeiros meses da

sua actividade (Bruderl & Schussler, 1990), altura em que a implicação e o entusiasmo dos seus associados se situam no seu grau máximo. Depois, à medida que o tempo passa e que o entusiasmo e protecção iniciais se vão desvanecendo, as probabilidades de morte organizacional são significativamente incrementadas. As associações de negócios, por exemplo, encontram-se particularmente bem defendidas das ameaças iniciais, sendo por isso a sua possibilidade de morte precoce algo remota, conforme ilustrado por um estudo de Aldrich et al. (1990).

As organizações poderão no entanto tentar limitar os efeitos ambientais, e reduzir ao mínimo os efeitos dos constrangimentos externos, procurando com isso atenuar os impactos derivados das debilidades iniciais e da adolescência. Uma forma de minimizar os riscos de morte organizacional e de prosseguir um processo transformacional eficaz, passa por exemplo pelo estabelecimento de laços estreitos e privilegiados com outras organizações interessantes do ponto de vista da aquisição de recursos ou de legitimidade institucional.

Em última instância, estas formas de actuação poderão contribuir para prolongar " artificialmente " a vida da organização. Meyer e Zucker (1989) falam, nesse sentido, de organizações em falhanço permanente que apenas subsistem graças ao esforço de uma série de agentes que lutam pela sua manutenção, embora todas as evidências apontem para a inevitabilidade da sua dissolução. Um exemplo deste tipo de fenómenos encontra-se ao nível das intervenções estatais no sentido do evitamento do término das actividades de uma grande organização, o qual acarretaria o

desemprego de um grande número de pessoas.

Uma das aspirações principais dos gestores organizacionais para facilitar a maturação da organização, poderá ainda passar pela tentativa de implementação de sistemas de trabalho com elevada implicação, sendo este factor (a implicação dos trabalhadores) uma das razões que Walton (1981) considera determinantes para a elevação da capacidade reprodutiva da organização e, portanto, para a sua própria sobrevivência.

Actuando a envolvente como uma força de mudança, toda a evolução organizacional terá que passar pelo ajustamento da estratégia e do processo às características observadas no exterior. A teoria ecológica enfatiza sobretudo o papel do ambiente na transformação organizacional, e por assumir uma posição de determinismo ambiental, interpreta as acções organizacionais como respostas aos constrangimentos externos e sujeitas a " avaliação " ambiental. Caso as mudanças (limitadas, dada a inércia estrutural) não se revelem tão ajustadas às características do meio como as eventualmente operadas sobre os competidores, é de prever a entrada da organização numa fase de declínio.

3.5.3 Declínio

A questão do declínio e da morte das organizações transformou-se nos últimos anos num dos temas de discussão obrigatória no quadro das ciências da organização. Nem sempre, contudo, as coisas se processaram desta forma, tendo o declínio e a

dissolução organizacionais permanecido por longo tempo como temas desconfortáveis e punitivos do ponto de vista da acção dos gestores. Como refere Whetten (1981), o fracasso surge como o lado escuro de uma filosofia que associa os bons resultados organizacionais à capacidade do líder. De onde decorre que numa situação de fracasso dificilmente o líder deixará de ser apontado como o principal responsável pela queda da organização, mesmo que esta tenha sido condicionada ou até, em última instância, provocada, por circunstâncias externas incontrolláveis e particularmente desfavoráveis para a sobrevivência da organização. Este é, de resto, um fenómeno muito estudado pela psicologia social no âmbito das teorias da atribuição, permitindo os resultados empíricos obtidos concluir que os indivíduos tenderão a atribuir os acontecimentos exteriores observados às características pessoais dos actores, ao mesmo tempo que atribuem as suas próprias acções a factores situacionais (sobre este tema ver, por ex., Eiser, 1986). Semelhante fenómeno se reflectiu nas teorias clássicas de liderança, podendo-se contudo observar que nos anos recentes o protagonismo dos líderes tem visto a sua importância atenuada, dado o impacto das estruturas sociais e organizacionais na acção que desenvolvem (Jesuino, 1987). Numa perspectiva ecológica, há que acrescentar aos constrangimentos referidos a importância da envolvente e do modo como ela exerce influência sobre o comportamento de liderança, designadamente através da limitação do leque de escolhas para a obtenção de recursos.

No seguimento do que anteriormente se apontou, dir-se-ia que se a teoria ecológica surge como uma abordagem pessimista e limitativa do papel do líder ou da equipa de gestão, ela também

desresponsabiliza os membros organizacionais do topo em caso de fracasso, e nomeadamente no caso da morte da organização.

A morte ou dissolução das organizações surge, contudo, como um acontecimento difícil de objectivar, facto que, à partida, não parecia sequer constituir um problema relevante. Considere-se, por exemplo, o caso das fusões organizacionais. Quando é realizada uma fusão, será a organização recém constituída uma nova organização ? Ou terá o parceiro mais fraco sido submetido ao parceiro mais forte tendo por ele sido absorvido ? Repare-se que do tipo de problemas levantados por cada uma das questões anteriores decorrem problemas de fundo para a teoria ecológica, uma vez que a aceitar-se a criação de uma nova organização se decretaria automaticamente a morte daquelas que lhe deram origem. Se pelo contrário se defender a prevalência da organização mais forte, isso quererá significar que apenas haverá a considerar a morte de um dos parceiros envolvidos na fusão. Esta é, por isso, muito mais que uma questão irrelevante, dada a sua influência ao nível dos resultados e das explicações dos processos competitivos das organizações.

Não se pense porém, que o processo de declínio implica necessariamente a morte da organização. Pelo contrário, têm surgido nos últimos anos textos diversos relativos à gestão organizacional em tempo de crise (como os de Milburn, Schuler & Watman, 1983a e 1983b), e têm sido elaboradas interessantes perspectivas diacrónicas do processo de declínio organizacional, como a de Weitzel e Jonsson (1989) que se apresenta graficamente na figura 4. Estes autores, que consideram o declínio

organizacional como provocado pela incapacidade da organização em antecipar, reconhecer, evitar, neutralizar ou adaptar-se às pressões internas ou externas que põem em risco a sobrevivência da organização a longo prazo, consideram a existência de cinco estágios que, não sendo interrompidos, culminarão na morte organizacional.

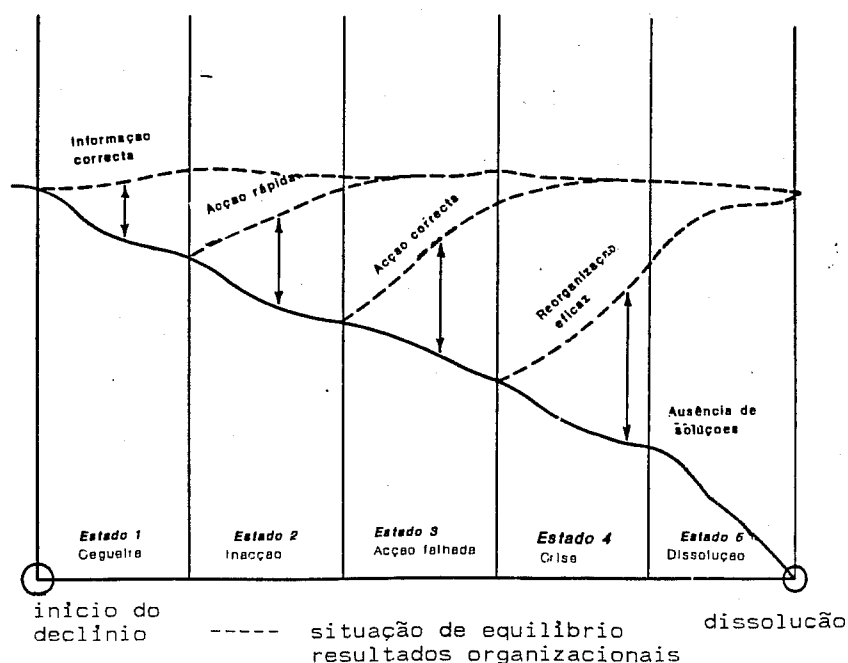


Fig. 4 O processo de declínio organizacional

(Weitzel & Jonsson, 1989, p.102)

Assim, no primeiro estágio, a organização revela-se cega em relação aos sinais do declínio. O segundo estágio envolve a percepção organizacional da necessidade de mudança, que é contudo acompanhada de uma inacção que impede a introdução de medidas correctivas. O terceiro estágio caracteriza-se pela passagem à acção. Se as medidas tomadas forem incorrectas, delas advirá uma situação de crise que poderá resultar na dissolução da organização.

A morte da organização poderá assim ser concebida como o

culminar de um processo organizacional de características traumáticas, que dificilmente deixarão de sulcar marcas profundas nos intervenientes. A análise psicossociológica do processo, levada a cabo por Sutton (1990), reforça este mesmo enunciado e considera a importância da deterioração da base de recursos ambientais disponíveis e a degradação da imagem da organização junto dos seus principais parceiros sociais, como determinantes para a acentuação e alastramento do processo de declínio. Niv (1981) salientara também a importância de mudanças significativas ao nível da envolvente, referindo-se em concreto a factores como mudanças bruscas na arena política, alterações estruturais das características económicas e inovações tecnológicas importantes. Todos eles se poderão, segundo o autor, revelar decisivos para a entrada da organização num estado de crise.

Do que ficou dito resulta claro que a análise longintudinal das organizações e em particular dos seus ciclos de vida, não deixará de contribuir para um entendimento mais preciso e fundamentado dos fenómenos da mudança organizacional. Nesse sentido trabalhos como o de Kimberly , Miles e seus associados (1981), que apresenta um conjunto de perspectivas diversificadas e centradas em múltiplos níveis de análise, poderá revelar-se da maior importância em termos de uma futura tentativa de alargamento da teoria ecológica até ao nível das organizações individuais.

3.6 Ecologia Organizacional:

tópicos de base

A ecologia das populações organizacionais transformou-se rapidamente num dos campos de análise e de debate mais acesos e interessantes no quadro das teorias organizacionais contemporâneas.

Constituindo uma perspectiva de análise profundamente divergente das teorias de organização dominantes até meados dos anos setenta, a teoria ecológica obrigou a repensar os fenómenos de mudança e evolução organizacional, e ilustrou a sua validade recorrendo a estudos longitudinais ambiciosos e baseados na análise de populações de organizações.

Ao preconizar a actuação nessas populações de mecanismos selectivos de tipo darwiniano, propôs uma alteração radical na concepção do papel do gestor relativamente aos resultados organizacionais observados, e à ideia da evolução adaptativa das organizações individuais contrapôs a evolução das populações mediante a actuação de mecanismos de variação, retenção e selecção. Com base nestas proposições procura a abordagem ecológica responder à questão " porque existem tantos tipos de organização ? ".

4. Aquisição de Recursos e

Relações Inter-Organizacionais

A teoria ecológica minimiza, conforme foi observado no capítulo anterior, a importância dos actores organizacionais na decisão última da sobrevivência ou morte das organizações. Essa "decisão" pertenceria de facto à selecção natural e a capacidade e eficácia de intervenção dos actores organizacionais (e designadamente dos seus responsáveis de topo) seria em última análise sancionada pelo meio envolvente.

A perspectiva da dependência dos recursos, apresentada por Pfeffer e Salancik (1978) na sua obra " The External Control Of Organizations" surge como uma abordagem alternativa para a análise da relação organização- meio envolvente, apresentando em comum com a teoria de Hannan e Freeman a ênfase colocada no contexto externo das organizações. Pfeffer e Salancik começam aliás a sua obra com uma crítica aberta às teorias da psicologia organizacional que, mesmo aceitando as ideias derivadas da visão das organizações enquanto sistemas abertos, acabam por limitar o seu esforço de investigação às áreas correntes do comportamento organizacional (liderança, motivação, estruturação de funções, comunicação e controlo), esquecendo pura e simplesmente a importância de conceitos como os de interdependência de recursos, adaptação organizacional e constrangimento social externo.

A perspectiva da dependência dos recursos tem, no dizer dos seus criadores, como objectivo primordial, a apresentação de evidência empírica da existência de um controlo externo do comportamento organizacional. Não se pense porém, que com isto Pfeffer e Salancik retiram aos responsáveis das organizações qualquer possibilidade de influência sobre os resultados da

organização. Pelo contrário, o modelo parte da premissa de que as decisões organizacionais são tomadas no interior das organizações. Essas decisões são então embebidas num determinado contexto político e referem-se a aspectos relacionados com as condições exteriores enfrentadas pela organização.

Nesta perspectiva, as organizações reagem activamente ao seu meio envolvente não se limitando a uma reacção de carácter passivo próxima da defendida pela teoria ecológica. Com essa reacção activa buscam as organizações influenciar a seu favor as características e condições observadas no meio externo. De uma tal procura de influência decorrem a relevância das decisões estratégicas da organização e, naturalmente, a importância dos gestores na vida organizacional.

Neste capítulo pretende-se apresentar de forma descritiva e necessariamente sumária, a perspectiva da dependência dos recursos. Tal como aconteceu com o capítulo anterior, também aqui uma visão crítica mais detalhada será deixada para o final do trabalho (capítulo 5).

4.1 Perspectiva da Dependência dos Recursos: fundamentos de uma abordagem contextual

A perspectiva da dependência dos recursos pretende estudar o funcionamento organizacional através da análise da relação com a envolvente ecológica. Mais especificamente: se a maioria das teorias das organizações se centra no problema da utilização dos recursos, Pfeffer e Salancik (1978) enfatizam sobretudo a questão da aquisição e manutenção dos mesmos.

Para proceder a essas importantes tarefas, as organizações precisam de gerir as várias exigências impostas pelo meio e nomeadamente os interesses (eventualmente contraditórios) representados por grupos diversos, dos quais a organização se mostra dependente.

Na sequência do que antes se disse, Pfeffer e Salancik consideram a capacidade de adquirir e fixar recursos como o ponto fulcral para a capacidade de sobrevivência organizacional. Deste modo, e atendendo ao facto de os recursos se localizarem e estarem disponíveis no exterior da organização, apenas uma abordagem contextualizada será capaz de permitir um correcto entendimento dos processos de vida e morte das organizações. Os problemas organizacionais residem fundamentalmente no facto de as organizações dependerem do meio e de nele não poderem confiar. Na verdade, se como se viu no capítulo 2, a globalização dos mercados acirra a competição e se as regras deste jogo competitivo são continuamente alteradas pelas mudanças mercadológicas ou

tecnológicas da envolvente, as mudanças no meio tornam problemática a própria sobrevivência das organizações. Desta vertiginosa turbulência decorre a possibilidade de a cada momento novas organizações invadirem o mercado, o que se poderá traduzir numa possível perda do equilíbrio na anterior distribuição dos recursos, facto que poderá obrigar a organização a alterar o seu domínio de actividade ou mesmo, em último caso, a pôr em causa a sua sobrevivência.

Se assim se colocar a questão, a importância da envolvente organizacional ficará obviamente destacada e o papel do meio na manutenção das organizações não poderá ser negligenciado. De todo o modo, o que parece acontecer com alguma frequência na investigação em psicologia organizacional é os estudiosos analisarem sobretudo a forma como as organizações utilizam os recursos, o que de imediato desvia a atenção para o problema do comportamento individual e acaba por fazer atribuir menor importância aos problemas da aquisição de recursos.

Um exemplo referido por Pfeffer e Salancik ilustra categoricamente os erros de interpretação em que se pode incorrer caso se limite a análise ao nível intra-organizacional. Assim, os autores fazem notar que os sentimentos de mau ambiente de trabalho e de baixo pagamento, vulgarmente diagnosticados como perniciosos e nocivos, podem não constituir elementos ameaçadores para a estabilidade de uma organização, caso essa organização detenha uma mão de obra flutuante e tenha em permanência um grande número de candidatos interessados em ingressar (mesmo que temporariamente) nos seus quadros. É esse o caso, por exemplo, das cadeias de

restaurantes de " fast food".

É provável, no entanto, que a primeira tentativa de análise do referido problema se centre na acção do responsável pela organização que " maltrata e desmotiva" os seus trabalhadores em vez de, como é esperado pelas teorias da psicologia das organizações e pelos princípios da gestão de recursos humanos, se preocupar com a sua motivação e com os seus sentimentos de auto-realização. Na mesma ordem de ideias, uma solução tipicamente voltada para a resolução dos problemas internos da organização, sugeriria um exercício de liderança mais humanizado e provavelmente um maior cuidado com o potencial motivador das tarefas, sendo de prever em relação a este último ponto, uma intervenção de reestruturação de funções baseada por exemplo nos princípios propostos por Hackman e Oldham (1976).

A abordagem preferencial dos fenómenos internos será principalmente explicada por razões de duas ordens: em primeiro lugar, os acontecimentos internos são mais visíveis e portanto mais facilmente relacionados com os fenómenos observados; em segundo lugar, o sistema cognitivo individual encontra-se enfiado, no sentido da atribuição dos fenómenos observados às características dos actores e não aos factores situacionais.

Não surpreende neste sentido que as intervenções baseadas num diagnóstico das características internas da organização, procurem resolver os problemas encontrados através de alterações e rearranjos das características internas do sistema. Assim se explica que tão pouca atenção seja tão frequentemente devotada às características contextuais e enquadrantes da actividade das organizações.

E, no entanto, a relevância do conceito de eficácia organizacional surge como uma clara medida da influência do meio na vida das organizações. A eficácia é, em si mesma, um critério extra-organizacional ou "um padrão externo de quão bem a organização é capaz de satisfazer as necessidades dos vários grupos e organizações com que se relaciona" (Pfeffer & Salancik, 1978, p. 11).

A adequação da oferta organizacional às necessidades do mercado não é, de qualquer modo, exclusivamente regulada por um conjunto de factores cujo controlo escapa aos responsáveis organizacionais. Na verdade, a organização procura manipular a seu favor as características da envolvente, visando com a criação de um espaço de influência, o reforço da aceitação dos produtos ou serviços que fornece.

No seguimento do que ficou dito, compreende-se que o conceito de eficácia obrigue a prestar a devida atenção às características da envolvente, justificando e concorrendo a favor de uma abordagem contextualizada e abrangente dos fenómenos organizacionais. Da importância da eficácia, e das bases externas para proceder à sua avaliação, decorre a proeminência do conceito de meio envolvente.

O conceito de envolvente poderá, numa perspectiva alargada, englobar todos os acontecimentos externos capazes de exercer efeitos ao nível dos resultados organizacionais. Note-se, contudo, que uma tal definição não se revestiria de qualquer utilidade já que implicaria quase obrigatoriamente a resposta da organização a todos esses importantes fenómenos externos. Sabe-se

que as organizações não respondem a todos os eventos observados no exterior. A alguns porque se revestem de fraco impacto nos resultados organizacionais; a outros porque embora potencialmente geradores de fortes impactos, encontram a organização preparada para lhes resistir mediante o levantamento de uma série de barreiras de protecção. Assim poder-se-á dizer que as organizações exercem umas sobre as outras, efeitos filtrados e imperfeitos. Ou, o que é o mesmo, que se encontram apenas parcialmente ajustadas à envolvente, não respondendo por obrigação a todas as mudanças observadas no exterior. Aliás, se tal acontecesse, dificilmente as organizações poderiam atingir o pleno dos seus processos produtivos, uma vez que se centrariam quase em permanência na auto-transformação das suas características no sentido da resposta às mudanças ambientais observadas (o mesmo se havia verificado, embora noutro âmbito, no capítulo anterior).

A necessidade de determinação dos eventos externos a que será necessário dar resposta, levanta por seu turno a questão da construção cognitiva da envolvente: não existe uma única envolvente mas sim diferentes percepções dessa envolvente. Retomando Weick (1982) dir-se-ia que do processamento social da informação, resulta uma envolvente construída. Note-se contudo que essa construção redonda em percepções diferenciadas dos mesmos fenómenos, as quais surgem marcadas pela experiência passada do percipiente, pela posição que este ocupa na organização, pelos seus objectivos pessoais, etc. Não restando outra solução senão a de conceber a envolvente organizacional como o resultado da interpretação de uma série de eventos ambiguos em si mesmos, torna-se importante a análise do modo como

a informação é trabalhada e da forma como as decisões são tomadas nas organizações. Este mesmo factor é relevado por March (1981), que considera o carácter ambíguo e contextualizado da tomada de decisão como impeditivo de uma racionalidade total e de uma objectividade indiscutível. Neste sentido, a perspectiva de Pfeffer e Salancik procura conceber e interpretar a envolvente do ponto de vista dos actores organizacionais e não encará-la como uma realidade objectiva e com características idênticas para todos os sujeitos das várias organizações.

Um outro conceito fundamental para a compreensão da relação organização-meio segundo a teorização desta abordagem, é o de constrangimento. Afirmam Pfeffer e Salancik que uma acção se diz constrangida quando uma determinada resposta é mais provável que as demais, independentemente do actor em causa (1978, p.14). Embora esses constrangimentos sejam normalmente tidos como indesejáveis ou limitativos do ponto de vista das acções das organizações individuais, eles reduzem o leque de escolhas e estratégias de actuação possíveis. Acabam assim por se revelar de alguma utilidade e desejabilidade, na medida em que poupam à organização o trabalho de pesquisar, recolher e tratar quantidades infindas de informação, muita da qual se revelaria desinteressante e manifestamente inútil, sendo por isso a sua recolha e tratamento pura perda de tempo e escusado dispêndio de recursos.

Sendo as organizações permanentemente constrangidas por outras organizações ou grupos de interesses, o papel individual neste processo não poderá deixar de se revelar de alcance limita-

do e geralmente não decisivo, uma vez que o leque de opções é restringido a uma parcela das alternativas aparentemente possíveis.

Num semelhante quadro, o papel do líder organizacional vê-se circunscrito a uma margem de liberdade controlada e decididamente menor que aquela que lhe é usualmente atribuída nas teorias clássicas da liderança. Assim, poder-se-ia considerar que a sobrevalorização da acção de liderança assentaria na necessidade individual de controlo sobre o meio (c.f., por ex., Sousa, Cunha & Ribeiro, 1991). Esta necessidade, projectada no líder, faria dele um elemento de valor eminentemente simbólico: ele representaria os sucessos mas também os fracassos da organização e corporizaria, em último termo, a própria organização. Ele seria o seu rosto, o seu representante e o seu responsável. Daria aos actores organizacionais uma agradável sensação de previsibilidade e controlo sobre o meio. Refira-se porém que a componente simbólica das funções de liderança não é, de todo, exclusiva da abordagem de Pfeffer e Salancik, surgindo claramente evidenciada por exemplo em Mintzberg (1975) e em múltiplos trabalhos relacionados com o tema da cultura organizacional. Cabe ao líder, neste último quadro de análise não apenas a tarefa de mostrar possuir uma " visão " capaz de rasgar novas oportunidades e caminhos para a organização, mas também a de criar modelos de pensamento consensuais e partilhados (Pitre & Sims, 1987).

Os líderes deixam então de ter um papel simplesmente decisório e preenchem importantes funções simbólicas, que farão deles, de acordo com as circunstâncias, os ídolos ou os bodes expiatórios das organizações. Em relação a este último caso,

Pfeffer e Salancik referem a título de exemplo a importância ritual do despedimento dos treinadores das equipas de futebol, que constitui um acontecimento muito frequente e no calão futebolístico apelidado de "chicotada psicológica".

Para lá deste papel simbólico, cabe ao líder a função de intervir activamente no meio circundante da sua organização, com o objectivo de, dentro das margens de actuação que lhe são possibilitadas pelos constrangimentos externos, influenciar os actores com os quais a sua organização interage. Os objectivos principais desta acção no exterior seriam os de estabilizar a envolvente e de a tornar mais munificente. Ou seja, uma das mais importantes funções dos gestores consistiria, nesta perspectiva, em coordenar e controlar o processo de manipulação da envolvente.

A suposição de que a envolvente é uma entidade criada, gerida e manipulada pelos múltiplos actores organizacionais constitui um dos elementos fulcrais na teoria de Pfeffer e Salancik, na medida em que dela decorrem as ideias seguintes, sistematizadas por Hall (1991):

- i) as decisões são tomadas no interior das organizações
- ii) essas decisões são tomadas num contexto político, que é o da própria organização
- iii) as decisões relacionam-se com as condições externas que circundam a organização
- iv) as organizações tentam actuar activamente sobre a envolvente, procurando manipulá-la a seu próprio favor.

Essa manipulação ambiental implica necessariamente o estabe-

lecimento de relações com outras organizações, uma vez que nenhuma organização é capaz de produzir a totalidade dos recursos de que necessita para sobreviver. Logo, ela depende de outras organizações para a aquisição desses recursos, de onde decorre a importância das relações inter-organizacionais nesta perspectiva de análise. Conforme refere Hall (ibid.), tais elementos conceptuais permitem que se entenda esta perspectiva como um modelo da dependência inter-organizacional de recursos.

A menor compreensão da rede inter-organizacional envolvente, poderá resultar em sérias dificuldades para uma organização , na medida em que lhe dificulta a obtenção de apoios e a possibilidade de ajustamento às necessidades externamente reveladas.

4.2 Poder e fixação de recursos

Um dos aspectos a reter na perspectiva de Pfeffer e Salancik, concerne à importância do poder no processo da fixação de recursos. Em particular, assumem uma importância decisiva as questões relacionadas com a influência social, e designadamente as suas bases, formas de utilização e consequências para o funcionamento das organizações e para o comportamento dos seus actores (Pfeffer, 1982). Note-se desde já que o conceito de poder se encontra aqui despido de qualquer conotação ideológica, antes se centrando na possibilidade de uma organização influenciar o comportamento de outra, mesmo face à resistência desta.

A centralidade do conceito de poder e o alcance da componente política nas trocas entre a organização e a envolvente, constituem aliás um tópico de análise comum, sendo por exemplo afirmado por Carroll, Delacroix e Goodstein (1988, p. 360) que " qualquer troca entre uma organização e a sua envolvente é [um acontecimento] potencialmente político" .

O cenário de luta política estende-se mesmo ao interior das organizações, uma vez que sendo elas próprias constituídas por coligações e actores com objectivos diversos (e eventualmente contraditórios), o desejo de manter ou reforçar as bases de poder dificilmente poderia deixar de se manifestar na acção intra-organizacional. Neste quadro, um dos papéis sensíveis do gestor consistirá na procura da manutenção de um estado de equilíbrio de poderes entre coligações com objectivos frequentemente antagónicos e conflituosos. Processos aparentemente

técnicos, como por exemplo as reestruturações organizacionais, poderão neste contexto ser devidos à acção de 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.

Assim, à imagem tradicional das organizações enquanto entidades orientadas para objectivos definidos e partilhados, preferem Pfeffer e Salancik (1978) contrapor a ideia das organizações como conjuntos de coligações que, para alargar a sua margem de poder, não deixam de traçar e perseguir os seus próprios objectivos, mesmo que estes não se justaponham por inteiro aos objectivos organizacionais. Tendo presente a lógica do funcionamento organizacional real, e os propósitos dos actores que desenvolvem as suas actividades num semelhante contexto, Pfeffer e Salancik sugerem a concepção das organizações como mercados de influência e controlo. Essa concepção não deixa de pôr em causa a noção tradicional de eficácia, nem de ilustrar o carácter heterogêneo e a ponderação diferenciada com que os diferentes actores concorrem para a resolução dos problemas organizacionais.

Neste mercado de poder e influência, o poder é usado para obter recursos críticos e escassos, que podem por sua vez ser usados para manter ou reforçar a posição de poder de um actor ou departamento. De onde decorre que a fixação de recursos é inevitavelmente um processo político. Num outro trabalho, Pfeffer e Salancik (1977) avançam com a conceptualização (não muito diversa) das organizações enquanto economias políticas.

Toda esta abordagem constrange, como se vê, a possibilidade de encarar as organizações de acordo com pressupostos racionalistas, incapazes de explicar convenientemente os fenômenos observados. Ou seja, as organizações não procuram somente otimizar o uso dos seus recursos e a consecução dos seus objectivos. O que não é de espantar se, à semelhança de Simon (1990, p.150), se acreditar que " uma teoria da razão que fale de ' otimização' poderá ser pobre para descobrir bons caminhos no mundo real". Note-se, contudo, que a valorização social do conceito de racionalidade gera algumas resistências para a aceitação de uma perspectiva que admita e parta do pressuposto da racionalidade limitada subjacente aos processos de tomada de decisão.

A componente política da aquisição de recursos torna centrais as questões da negociação e dos papéis comportamentais dos actores na preparação e realização de trocas com o meio, o que repõe a importância temática das fronteiras da organização.

Na perspectiva de Pfeffer e Salancik, as organizações não são entidades inteiramente discerníveis da envolvente, e podem mudar os seus quadros de participantes com o passar do tempo. Por isso, atendendo às características dinâmicas e permanentemente mutáveis das organizações e das ligações que as constituem, a descrição de uma organização num determinado momento poderá nada ter a ver com a descrição dessa mesma organização num outro ponto no tempo. Deste enunciado deriva a ideia de que as fronteiras das organizações não são mais que linhas fluidas e estabelecidas principalmente por uma questão de conforto analítico.

Assim, se como afirmam os autores (Pfeffer & Salancik,

1978, p. 30), " são os comportamentos que são organizados e não os indivíduos", afigura-se possível que um mesmo indivíduo seja parte da organização e, em simultâneo, parte da envolvente. Basta-lhe para isso exibir comportamentos diferentes em momentos distintos. A organização procurará, por princípio, levar os indivíduos a desenvolver comportamentos desejáveis e a estruturá-los no sentido da consecução das metas organizacionais. Assinale-se contudo, que os indivíduos apenas parcialmente se dedicarão a um grupo de pertença, sendo as suas actividades igualmente distribuídas por outros grupos que não a organização alvo.

Numa tal perspectiva, o problema das fronteiras organizacionais acaba por ser enquadrado de uma forma diferente, podendo dizer-se que a fronteira de uma organização se localiza no ponto onde a capacidade de essa organização controlar uma determinada actividade, é suplantada pela possibilidade de outra organização ou indivíduo controlar essa mesma actividade.

Tendo em conta a inclusão parcial, a diversidade de interesses e a multiplicidade das estratégias adoptadas, os critérios de avaliação da eficácia organizacional não poderão deixar de correr a par das características e objectivos da entidade avaliadora.

A eficácia surge, pois, como uma medida dos resultados e actividades da organização segundo os seus vários grupos de participantes. Deste modo, o que é tomado como eficaz por uns, poderá ser visto como pouco eficaz por outros, tudo tendo a ver com os objectivos de cada uma das partes implicadas na avaliação. A eficácia, medida externa dos resultados organizacionais, poderá por vezes ser ameaçada pela necessidade de eficiência (relacio-

nada com o grau de aproveitamento dos recursos de que a organização faz uso). De facto, sendo a eficiência um critério socialmente relevante e valorizado, a sua obtenção poderá prevalecer em relação ao aumento da eficácia. Note-se então que, dada a independência destes dois critérios, é possível que uma organização seja: eficaz e eficiente, nem eficaz nem eficiente, eficaz mas não eficiente, e eficiente mas não eficaz.

A tarefa da gestão num tal quadro de actuação, consiste na busca de equilíbrio entre as várias coligações organizacionais, uma vez que a ruptura desse equilíbrio poderá significar o desabamento da própria organização, provocado pelo surgimento de conflitos de interesses, cujos desenvolvimentos poderão beneficiar cada uma das partes mas dificilmente se revelarão construtivos para o sistema organizacional.

O significado político da tomada de decisão em contexto organizacional adquire, de resto, uma especial importância no caso do processo de aquisição de recursos. Há assim que notar que um conjunto de condições pode fazer variar significativamente o uso do poder no processo de decisão e de aquisição de recursos.

Pfeffer (1982) considera as características do recurso como constituindo a primeira dimensão relevante e determinante para a eventual utilização da margem de poder de um actor. Duas características assumem, de acordo com o autor, uma importância primordial: a sua escassez e a importância de que se reveste para uma unidade ou departamento.

A respeito da primeira daquelas características (a escassez do recurso) há que notar que a aquisição de um recurso abundante

não constitui um verdadeiro problema para a organização. Nesse sentido, a concretização da sua obtenção não justifica a utilização da base de poder dos diversos actores organizacionais. O mesmo não é de dizer a respeito da obtenção de recursos escassos. Neste caso, a sua aquisição poderá estar dependente da utilização do poder e influência dos actores que dele necessitam.

A importância do recurso revela-se outra característica determinante para a decisão de recorrer ou não ao poder e influência acumulados pelos actores de um departamento. Dada a importância variável para as múltiplas sub-unidades, dos diversos recursos existentes, é de prever que os efeitos da utilização do poder e influência sejam mais visíveis no caso dos recursos de maior importância ou, o que é o mesmo, dos recursos críticos.

Conforme apontado por Pfeffer (ibid), a utilização do poder e influência depende tanto da importância como da escassez do recurso em questão. Ou seja, a recorrência à margem de poder para a aquisição de recursos revela-se tanto mais provável quanto maiores forem a escassez e a importância de um recurso para várias sub-unidades de uma organização. Prosseguindo com a mesma lógica, o mesmo não será de esperar no caso de recursos importantes mas abundantes, ou escassos mas substituíveis.

Uma segunda condição reporta ao poder discricionário do decisor. Parte esta condição do pressuposto de que as decisões conducentes à fixação de recursos, implicam a existência de algum poder discricionário por parte do decisor, e que apelam para a necessidade de eventuais reajustamentos destinados a tornejar dificuldades levantadas pelo exercício da influência social por parte de outros actores. No entanto, conforme observado por

Pfeffer (1982), o processo interno de aquisição de recursos encontra-se por vezes sujeito a factores exteriores à organização. Continua o autor afirmando que, nesse caso, o poder disponível à sub-unidade se revela inconsequente e incapaz de limitar significativamente as influências externas.

Desta permeabilidade às condições ambientais, decorre o enunciado de que os resultados organizacionais do processo de fixação de recursos, dependem da capacidade de influência sobre as condições externas que, em última análise, poderão influenciar significativamente as decisões internamente tomadas.

Um semelhante enunciado não causa, aliás, qualquer estranheza, uma vez que já Mintzberg (1973), por exemplo, se referia ao papel do gestor como localizado algures num ponto intermédio entre a organização e o seu meio envolvente. Segundo este autor, caberia ao gestor proceder à ligação entre a organização e o exterior, bem como obter informação e recursos para o seu departamento, e representar esse mesmo departamento e defender os seus interesses no contexto organizacional englobante.

Como terceira condição inerente à opção pelo uso do poder ou pelo seu evitamento, aponta Pfeffer (1982) o carácter público ou privado da tomada de decisão. Em privado, os resultados das decisões de fixação de recursos seriam mais facilmente marcados pelo recurso ao poder. A razão explicativa de uma tal constatação assentaria principalmente no carácter constrangedor de que se reveste a tomada de decisões em contexto imediato e a visibilidade dessas mesmas decisões no contexto em que foram tomadas.

Por oposição, contudo, será possível hipotetizar que o

recurso ao poder seria mais provável no caso de tomada de decisão em contexto público, uma vez que, num tal contexto, seria acrescentado o carácter de legitimidade associada ao processo.

Como derradeira condição, Pfeffer (1982) aponta a incerteza. Na sequência da investigação realizada no campo da psicologia social, argumenta o autor que a utilização do poder se fará sentir mais fortemente no caso de situações marcadas pela existência de incerteza. Na falta de consenso ou certeza sobre a especificidade das questões envolvidas numa determinada decisão, aumenta a importância votada às características estruturais do processo decisório, o que não acontece no caso de decisões relativas a temas consensuais ou libertos de incerteza.

Estudos desenvolvidos no campo da psicologia social, e em particular os relativos à teoria da comparação social (ver, por exemplo, Doise et al, 1978), mostram que, quando incapazes de avaliar as suas próprias aptidões (e , portanto, quando colocados face a uma situação de incerteza), os indivíduos estabelecem comparações com as aptidões dos outros. Ora, deste processo comparativo, esperam os sujeitos a estabilização das suas crenças e percepções. No entanto, da existência de incerteza quanto ao processo de comparação social, e da ausência de medidas objectivas capazes de reduzir essa mesma incerteza, decorre o processo de influência social. A existência de incerteza, provoca, pois, a procura de referentes sociais e acabará provavelmente por gerar uma situação de consenso, aceite e tida como válida pelos indivíduos intervenientes no processo. A realidade surge então como uma construção social, surgindo as decisões tomadas como directamente interferidas pelo processo de influência social (

Pfeffer, 1982). O poder, tenderá, neste sentido, a afectar de forma mais marcante as decisões tomadas sob condições de incerteza.

As decisões referentes às questões relacionadas com a fixação de recursos, acabam, elas mesmas, por revelar uma importância decisiva ao nível da manutenção e do reforço do poder de um departamento ou sub-unidade organizacional. Várias razões, apresentadas por Pfeffer (1982), explicam o facto.

Em primeiro lugar, o seu valor simbólico. Um tal valor resulta do facto de aqueles que se mostram capazes de contribuir significativamente para a aquisição de recursos, verem por isso o seu prestígio e estatuto alargados e consolidados. Uma vez que o poder social não surge como uma entidade objectiva e directamente mensurável, a aquisição de recursos poderá funcionar como um mecanismo válido para auscultar e medir a distribuição desse mesmo poder nos vários departamentos organizacionais.

A relação entre o poder acumulado e a aquisição de recursos, resultaria, neste sentido, da atribuição de que, se um departamento obtém recursos favoráveis, então os seus colaboradores deverão possuir a capacidade para influenciar -- a seu favor, naturalmente --, as decisões relacionadas com a aquisição desses mesmos recursos.

Por outro lado, a aquisição de recursos poderá influenciar directamente a posição de poder e influência dos actores organizacionais. Se o poder depender da posse de recursos, então os actores decisivos no processo de aquisição desses recursos tenderão a reforçar o seu poder anterior de cada vez que contri-

buam para a aquisição de novos recursos. Dada a existência da crença de que ceder poder aos outros significa retirar poder a si mesmo (Hollander & Offerman, 1990), os actores centrais do processo de aquisição de recursos tenderão a reforçar continuamente o poder de que dispõem. Ou seja, o poder é usado por um departamento para a obtenção de recursos críticos, sendo estes recursos posteriormente utilizados para o reforço do poder do departamento.

Conforme avançado por Pfeffer (1982), um tal efeito de consolidação e reforço da posição de poder, pode ser observado na maioria dos sistemas sociais. Cada departamento procura, deste modo, influenciar as decisões por forma a ver satisfeitas as suas próprias necessidades (c.f., por exemplo, Pfeffer & Salancik, 1977). A questão da atribuição do poder tem, aliás, constituído, mesmo ao nível individual, um tema relevante no campo da psicologia organizacional dos últimos anos. Trabalhos como os de Ashforth (1989) e Hollander e Offerman (1990), por exemplo, procuram ilustrar respectivamente as consequências individuais da atribuição e do esvaziamento do poder em contexto de trabalho.

4.2.1. Manutenção do Poder

Conforme observado no ponto anterior, os actores organizacionais fazem uso do seu próprio poder para influenciar favoravelmente o processo de obtenção de recursos. Se a sua influência for eficaz, eles verão reforçado seu poder simbólico, e terão obtido novos recursos que lhes permitirão reforçar a sua anterior posição de poder.

É por isso, defende Pfeffer (1982), que a distribuição do poder no interior das organizações surge com a estabilidade que se lhe reconhece. Um actor influente apenas se verá despojado do poder acumulado, por acção de contingências externas ou por consequência de uma má gestão dos recursos anteriormente possuídos.

As razões subjacentes à aquisição e manutenção organizacional de poder são consideradas por Pfeffer (1982) como um tópico pouco explícito no campo do comportamento organizacional. Dedicando-se à análise do tema, o autor considera a presença de três elementos fundamentais no processo: a incerteza, os recursos e os aliados.

O primeiro daqueles elementos, a incerteza, tem constituído um dos temas centrais nos trabalhos desenvolvidos por um grande número de estudiosos das organizações.

Crozier e Friedberg (1977), por exemplo, rejeitando a visão das organizações como unidades produtivas racionalistas e assentes num modelo de coordenação mecânica capaz de lhes explicar o funcionamento, interpretam-nas como espaços de cruzados por relações de poder e influência, onde cada actor se procura valer da margem de liberdade que detém. Se o trabalhador não é apenas uma " mão " e um " coração", como pretendiam as abordagens clássicas, mas também uma " cabeça ", então ele procurará utilizar em proveito pessoal as circunstâncias envolventes e as suas próprias competências. Ou seja, por trás dos diferentes papéis sociais atribuídos pela organização a cada um dos seus membros, movem-se as " componentes de poder inerentes a toda a relação

organizada" (Crozier, 1972, p. 242).

A importância do domínio de zonas de incerteza e o poder a ele associado , haviam já anteriormente sido estudados por Crozier (1963), tendo o autor concluído que, mesmo actores sem grande relevância hierárquica na organização, podem possuir um poder considerável, mercê das suas competências técnicas e do respectivo valor crítico para a organização.

Se as organizações se orientam para a tentativa de redução da incerteza (ver capítulo 2), os actores colocados em posições funcionais mais favoráveis para a obtenção de sucesso numa semelhante tarefa, virão provavelmente a exercer maior influência no processo organizacional.

Esta ideia nasce do facto de em torno da organização se desenvolverem continuamente eventos diversos, sobre alguns dos quais ela não chega a tomar conhecimento, nem tem reais possibilidades de influenciar (Cyert & MacCrimmon, 1968).

Sem oferecer directamente e por si mesma, a possibilidade de obtenção de poder, a incerteza garante poder àqueles que se mostrarem capazes de a reduzir em grau significativo. Em todo este processo assumem um particular relevo as questões da importância dos recursos assegurados por uma sub-unidade e a possibilidade de encontrar actores alternativos, igualmente capazes de garantir à organização o acesso aos recursos pretendidos.

Como observa Pfeffer (1982), as organizações podem proceder à redução do poder dos actores e da sua própria dependência por via da diversificação das fontes fornecedoras dos recursos.

Para se tornarem insubstituíveis, os diversos grupos de

actores procuram, por seu turno, impedir que os restantes profissionais acedam às competências que lhes permitem lidar com a incerteza. O que ajuda a reforçar, de acordo com Pfeffer, o calão profissional de classes de trabalhadores que não desejam ver as restantes classes apropriar-se das suas áreas de saber, do mesmo modo se justificando a destruição de fontes de informação que restringiriam a utilidade e a exclusividade dos conhecimentos que dão acesso à resolução de problemas e à redução das incertezas num determinado sector de actividade.

É importante notar neste ponto que, estando a maioria das situações de incerteza ligadas à ocorrência de acontecimentos externos, a envolvente surge como claramente influente ao nível do comportamento dos actores e dos próprios resultados organizacionais.

Outro elemento de importância decisiva para a gestão do poder dos actores organizacionais, diz respeito aos recursos. A sua importância traduz-se de uma forma simples e que, de algum modo, já fora enunciada quando se abordou a questão da incerteza: a aquisição de recursos tem um valor instrumental para as subunidades da organização que se revelarem mais capazes de os angariar, vendo assim o seu poder reforçado e acrescido.

Como a capacidade de obtenção de recursos surge por seu lado facilitada nos departamentos que mais directamente contactam com o exterior, não é surpreendente o facto de os departamentos mais próximos do exterior obterem vantagens significativas no que respeita à aquisição de recursos e, por conseguinte, ao reforço do poder. A possibilidade de os fornecedores imporem determinadas

condições negociais aos representantes organizacionais que com eles contactam (Porter, 1979), oferece a estes últimos uma considerável margem de liberdade na sua acção, aumentando por exemplo a possibilidade de maior aquisição de recursos (e de poder), comparativamente com outros departamentos que não contactam habitualmente com o exterior.

Outro elemento crucial para a aquisição e manutenção de poder refere-se à constituição de alianças. Estas alianças, que podem ter por membro aliado outros grupos da organização ou até grupos exteriores, têm por objectivo o aumento da possibilidade de controlo directo dos recursos, correspondendo dessa forma a um aumento significativo da capacidade de gestão das incertezas .

Tais alianças selam-se com frequência, e a sua existência é de tal forma relevante que algumas abordagens teóricas vêem mesmo as organizações como compostas por grupos de coligações, ou seja, por conjuntos de indivíduos orientados para a perseguição de interesses comuns (Scott, 1987). A esta definição poder-se-á acrescentar o facto de se tratar de grupos sem existência formal prescrita nem estrutura formal interna (Luthans, 1989).

Estas alianças apenas fazem sentido se possibilitarem a correcta gestão das contingências por grupos de sujeitos que, quando tomados isoladamente, não se revelam capazes de responder satisfatoriamente a um tal objectivo.

A sua constituição revela-se especialmente interessante para os envolvidos quando é estabelecida com elementos exteriores à organização. O mais frequente, nestes casos, corresponde às situações em que o grupo externo se mostra interessado no desenvolvimento de uma determinada acção por parte da organização

alvo, e o grupo interno tem por meta a obtenção de algum ascendente sobre as restantes partes da organização.

Segundo Pfeffer (1982), a estabilidade deste tipo de alianças depende fundamentalmente da importância dos recursos que motivaram a sua constituição. Assim, o ideal em termos de manutenção da coligação ao longo do tempo, é que os recursos críticos para uma das partes não o sejam para a outra. Acentua-se deste modo o carácter mutualista da associação, ao mesmo tempo que são eliminados possíveis focos de competição entre os parceiros.

Apresentados os três elementos do modelo de fixação organizacional de recursos elaborado por Pfeffer, passar-se-á seguidamente á discussão das suas implicações ao nível da gestão das interdependências organizacionais.

4.3 A Gestão da Interdependência Organizacional

Para realizar o seu processo produtivo, as organizações necessitam de matérias diversas que necessariamente terão que ser adquiridas no meio envolvente. Dado que nenhuma organização se mostra capaz de produzir a totalidade dos elementos de que necessita, todas elas podem ser consideradas, em maior ou menor grau, dependentes de outras organizações.

Esta necessidade de recursos obriga-as então a envolverem-se numa busca constante de autonomia e de redução da dependência. De onde se poderá deduzir, à semelhança de Cunningham (1978), que a eficácia de uma organização depende pelo menos parcialmente da sua capacidade de negociação e cooperação numa envolvente competitiva e frequentemente hostil.

A interdependência de uma organização pode assumir múltiplas formas, apresentando-se como directa ou indirecta. A interdependência directa ocorre, por exemplo, no caso de uma organização de vendas em relação aos seus clientes. A mesma organização mostra-se ainda indirectamente dependente em relação às outras organizações do seu ramo, com as quais compete para angariar recursos (Pugh & Hickson , 1989).

Dado o carácter obrigatoriamente dependente de cada organização em relação a outras organizações, não surpreende que as organizações procurem, com frequência, controlar as organizações das quais de alguma forma elas próprias são dependentes . Isto porque, como apontam Pfeffer e Salancik (1978, p.

40), " virtualmente todos os produtos organizacionais se baseiam em causas ou agentes interdependentes". Refira-se, porém, que essa interdependência poderá assumir tonalidades tão diferentes como a simbiose , a competição ou qualquer característica intermédia entre aquelas duas formas puras.

Por outro lado, a interdependência não surge como uma relação necessariamente simétrica ou equilibrada, nem vê os seus termos mantidos constantes ao longo do tempo.

Visto que uma tal interdependência de resultados se poderá revelar problemática, dela vai decorrer um acréscimo da interdependência comportamental entre as organizações. Uma relação deste tipo será estabelecida, de preferência, com as organizações que controlam os recursos críticos e que surgem, por isso , como as mais interessantes.

Como foi referido no anterior ponto deste trabalho, da contribuição departamental para a redução da incerteza, vai depender a distribuição interna do poder.

O grau de dependência de uma organização depende, segundo Pfeffer e Salancik (1978), de três condições: a importância do recurso, o poder discricionário sobre a fixação e utilização desse recurso e o seu grau de concentração / dispersão na sociedade.

A importância do recurso depende de duas dimensões distintas , a amplitude relativa da troca e o grau em que esse recurso se assume como crítico para a organização. Sobre a amplitude relativa da troca, ela postula que uma organização que apenas produz um produto (ou serviço) e / ou apenas consome um tipo de matéria-prima, se mostra mais dependente que outra organização que lança

vários produtos diferenciados , recorrendo para a sua elaboração a matérias -primas diversas.

No caso das organizações que recorrem a apenas um tipo de matéria-prima, torna-se importante que esteja prevista uma resposta para uma eventual escassez ou ausência súbita do recurso.

A possibilidade de uma tal escassez se verificar deve, nesse sentido, ser reduzida ao grau mínimo de probabilidade, uma vez que, a acontecer, porá em causa a própria sobrevivência da organização. Note-se, contudo, que o facto de a organização depender de um só tipo de recurso não é problemático para o processo interno em si mesmo: os problemas que daí poderão advir, têm origem não na organização mas no seu meio externo.

Torna-se também necessário proceder á determinação do grau de importância crítica do recurso, sendo um recurso tanto mais crítico quanto maior for a dificuldade de a organização operar na sua ausência. Claro está que, quanto mais crítico for um recurso, maiores terão que ser as preocupações da organização a respeito da sua obtenção.

A segunda condição refere-se á capacidade discricionária respeitante á possibilidade de adquirir e utilizar um recurso detido por outrém. Uma forte capacidade discricionária sobre a afectação e uso do recurso, surge naturalmente como garante de poder e revela-se tanto mais importantes quanto mais escasso for o recurso.

É de notar, todavia, que em mercados altamente competitivos, a discricção sobre um recurso apenas excepcionalmente assume marcas muito elevadas.

As organizações procuram, por isso, exercer controlo sobre o recurso através da sua possessão ou do controlo do seu acesso.

A terceira condição reporta ao grau de concentração ou de dispersão de um recurso no mercado. Ou, por outras palavras, ao número de alternativas possíveis para a obtenção desse recurso. Quanto maior o número de alternativas a que uma organização pode recorrer, menor a sua dependência. A concentração dos recursos poderá ocorrer de modos diversos, sendo os monopólios, os cartéis, as associações empresariais, os sindicatos e as associações de classe, formas de aumentar a concentração do recurso.

Na sequência dos enunciados anteriores, poder-se-á definir a dependência como " o resultado da importância de um determinado material ou produto para a organização e o grau em que ele é controlado por um número relativamente limitado de organizações " (Pfeffer & Salancik, 1978, p. 51).

Recordando que a dependência inter-organizacional poderá revelar-se assimétrica, a forma de a organização evitar cair numa excessiva dependência, poderá passar pelo aumento da coordenação com outras organizações não muito poderosas, culminando na constituição de associações supra-organizacionais.

O conceito de dependência revela-se da maior importância, na medida em que ilustra com clareza o facto de as decisões organizacionais surgirem constringidas e condicionadas pelas características da envolvente. Se as organizações recorrem à sua influência para garantir recursos em condições favoráveis, então o comportamento organizacional poderá ser concebido como um produto das influências externas.

Neste sentido, o desempenho organizacional dependerá mais fortemente do equilíbrio organizacional na gestão das dependências externas, que do sucesso de quaisquer indicadores de eficiência interna. Definida por outras palavras, a eficácia organizacional poderá ser considerada a medida em que uma organização se revela capaz de satisfazer as exigências dos actores externos dos quais ela depende para manter o processo e sobreviver.

Para Pfeffer e Salancik, as organizações, no seu esforço de gestão das dependências, recorrem fundamentalmente a quatro tipos de estratégias. É dessas estratégias que fala o ponto que se segue.

4.3.1. Estratégias de Gestão das Interdependências

O meio ambiente de uma organização é constituído por muitas outras organizações que, por necessidade mútua, estabelecem ligações entre si e constituem redes organizacionais. Essa constituição de redes, por um lado facilita a obtenção dos recursos vitais para a organização, mas por outro cria um conjunto de interdependências que escapam ao controlo das organizações individuais e as colocam à mercê de um acréscimo da incerteza ambiental, que é por vezes sentida como ameaçadora.

Confrontada com organizações exteriores mais ou menos poderosas na sua capacidade de tornar a organização-alvo delas dependente, esta vê-se obrigada a reagir procurando gerir as

dependências externas, de modo a torná-las sustentáveis e aceitáveis do seu ponto de vista.

Com esse fito, Pfeffer e Salancik (1978) referem as quatro estratégias organizacionais seguintes:

- i) adaptar-se ou alterar os constrangimentos
- ii) alterar as interdependências através da realização de fusões, diversificações ou do crescimento
- iii) negociar a envolvente por meio da partilha de directores ou da realização de " joint ventures " com outras organizações ou associações
- iv) mudar a legalidade ou a legitimidade da envolvente através da acção política

Analisa-se a seguir e de forma sumária, estas quatro estratégias.

i) Adaptação ou alteração dos constrangimentos

De modo a resguardar-se das consequências nefastas da dependência face a organizações externas, uma organização poderá tentar desde logo evitar as dependências, quer procurando adaptar-se ao meio, quer tentando proceder à alteração dos constrangimentos.

Dada a progressiva interdependência a que as organizações se vêem submetidas, elas têm de aumentar os seus esforços no sentido do controlo da actividade alheia e da previsão das futuras exigências das organizações com as quais se vê obrigada a relaci-

onar-se.

Duas grandes alternativas se levantam: ou a organização procura evitar as influências exteriores ou, pelo contrário, procura adaptar-se a elas.

No primeiro caso, a organização necessita de possuir um conhecimento rigoroso e completo das exigências do meio para lhes responder da melhor forma e as evitar de modo tão completo quanto possível. Deverá então transmitir a imagem de satisfação (mesmo que ilusória) dessas mesmas exigências, aproveitando para tal a ambiguidade existente ao nível dos critérios de avaliação definidos.

A atenção sequencial constitui outra forma de resolver as exigências exteriores que lhe são colocadas. Em vez de responder sistematicamente às necessidades de um mesmo grupo, a organização vai satisfazendo rotativamente os vários grupos de interesses que se lhe afiguram relevantes. Outra estratégia destinada a equilibrar as exigências consiste, de acordo com Pfeffer e Salancik, na abertura de conflitos entre grupos com exigências não imediatamente compatíveis.

Caso se veja na impossibilidade de evitar as influências, a organização terá que procurar adaptar-se a elas. Se se vir colocada em interacção com organizações mais poderosas, uma organização deverá gerir a sua dependência da forma mais vantajosa possível. Dispõe, nesse caso, de duas alternativas: ou adapta as suas características às características do meio, ou procura alterar as características do meio no sentido de as aproximar das suas próprias características. Repare-se que a primeira daquelas

opções não difere de uma orientação de marketing, uma vez que preconiza a análise das necessidades e expectativas do meio com o intuito de lhes corresponder através do lançamento de produtos (ou serviços) capazes de a satisfazer (vide, por exemplo, Stanton & Futrell, 1987).

Se optar por actuar sobre a envolvente, a organização poderá fazer-se valer de mecanismos diversos e não apenas de tipo empresarial. A escolha de um segmento de mercado representa em si mesma uma tentativa de actuação da organização sobre o meio, o mesmo acontecendo sempre que a organização procura influenciar decisões políticas recorrendo à acção de grupos de pressão.

ii) Alteração das interdependências

A alteração das dependências poderá também passar pela realização de fusões , diversificações ou crescimento. Qualquer destes mecanismos possibilita, de facto, o aumento do controlo e a diminuição da dependência.

No que respeita à realização de fusões como medida de redução da interdependência, há que notar que elas implicam habitualmente, e antes de mais, uma reestruturação das relações de dependência. Conforme referem Bastardo e Gomes (1989), as fusões e aquisições traduzem-se geralmente num maior grau de desenvolvimento, no aproveitamento de economias de escala e na maximização da eficácia e eficiência das organizações.

As fusões poderão ser consideradas como fundamentalmente agrupadas em três grandes categorias: integração vertical, expansão horizontal e diversificação. A fusão é, naturalmente,

uma forma de crescimento, sendo por sua vez o crescimento uma forma de reforço da estabilidade e da previsibilidade.

A integração vertical ocorre quando uma organização adquire "um seu fornecedor de matérias primas e/ ou materiais consumíveis, por forma a estar mais próximo da fonte de recursos que consome" (Bastardo & Gomes, 1989, p. 30). Adicionalmente, de uma integração vertical pode também fazer parte a aquisição de um representante ou distribuidor. Com a integração vertical, procuram as organizações controlar trocas significativas no quadro da sua actividade, localizem-se elas a montante ou a juzante do seu processo produtivo.

A expansão horizontal acontece por sua vez quando " uma organização adquire ou se funde com outra de actividade similar, complementar ou inserida no mesmo sector" (ibid). O objectivo subjacente a uma estratégia de expansão horizontal consistirá principalmente na atenuação da competição ou no fortalecimento da concentração.

A terceira forma de fusão apresentada por Pfeffer e Salancik é apelidada de diversificação e ocorre sempre que uma organização adquire outra que não faz parte do seu sector de actividade nem enceta regularmente actividade consigo. A vantagem mais directamente associada à diversificação relaciona-se com a diminuição da dependência face a apenas um recurso ou mercado (ou a um leque limitado de recursos e mercados). Como referem Starbuck et al (1978) a diversificação surge como um mecanismo de evitamento de crises, uma vez que a sua existência atenua a gravidade das consequências de previsões incorrectas.

O uso de estratégias de diversificação assume, porém, uma importância particular no caso de empresas que dependem em larga medida de um grande fornecedor ou de um grande comprador.

É de notar neste ponto, que o recurso crescente das estratégias empresariais aos processos de fusão ou aquisição, embora destinado a resolver alguns problemas e a ultrapassar as debilidades correntes da actuação organizacional, não deixa de colocar novos problemas. Um dos mais relevantes tem a ver com as dificuldades de assimilação das anteriores características culturais de cada organização individual. A incompatibilidade entre culturas arrisca-se, em última instância, a criar verdadeiras "indigestões culturais" (Schein, 1990, p. 117) que, com toda a probabilidade, ditarão o fracasso da estratégia seguida.

O crescimento organizacional não ocorre apenas através dos processos de fusões e aquisições. Pode igualmente resultar, como é natural, de uma expansão das operações organizacionais correntes através, por exemplo, de um aumento de capital.

O crescimento organizacional encerra, assim, um significado mais vasto que o de fusão ou aquisição. Na teorização de Pfeffer e Salancik, algo aproxima os conceitos de crescimento directo e de fusão: o facto de ambos constituírem tentativas de resolução de situações problemáticas de dependência. Ou seja, mesmo podendo existir pressões internas para o crescimento, este resulta sobretudo da acção e da influência de variáveis ambientais diversas, o que reforça uma vez mais o carácter externamente estrangido dos comportamentos organizacionais.

Neste sentido, pesem embora as motivações intrínsecas dos gestores organizacionais, e designadamente a sua "necessidade

gerir " e de influenciar resultados (Livingston, 1971), a explicação última do crescimento radica no facto de ele tender a reforçar a estabilidade e a redução das incertezas.

Este enunciado parece tanto mais verdadeiro porquanto a literatura existente (referida por Pfeffer e Salancik, 1978) não demonstra a inequívoca superioridade do crescimento e da dimensão em termos de lucros ou economias de escala. As suas vantagens principais relacionar-se-iam, portanto, com o controlo de actividades críticas e com a redução das dependências.

Isto porque as grandes organizações dispõem de maior poder e de melhores probabilidades de controlo sobre o meio. Elas não apenas podem mais facilmente resistir a eventuais pressões de mudança, como também dispõem de meios e de recursos que lhes garantem uma capacidade de sobrevivência acrescida. Por outro lado, o seu poder e influência oferecem-lhes maior saliência social e garantem-lhes a atenção de grupos sociais diversos em relação aos seus problemas e aspirações.

Deste modo, e á semelhança dos enunciados da teoria ecológica de Hannan e Freeman, também a perspectiva da dependência de recursos postula (embora por razões diferentes) a maior capacidade de sobrevivência das grandes organizações.

iii) Negociação da envolvente

Embora ela constitua a melhor forma de gestão das dependências, o controlo directo da fonte de dependência nem sempre se afigura possível. De facto, nem sempre se abre a capacidade de uma organização adquirir ou de se fundir com os seus

fornecedores ou distribuidores, por exemplo. Tais razões fazem, segundo Pugh e Hickson (1989) da negociação da envolvente, um processo mais comum que as fusões ou aquisições.

Essas razões não obstam, no entanto, a que as organizações procurem coordenar a sua interdependência mútua, coordenação essa que surge facilitada pela existência de mecanismos informais e semi-formais que podem ser utilizados pelos responsáveis organizacionais. Neste quadro, as relações inter-pessoais poderão assumir uma importância primordial.

Com a negociação da envolvente, visam as organizações reduzir a incerteza mediante um acesso regulado aos recursos disponíveis, o que garante um aumento da estabilidade ambiental e a possibilidade de exercer algum controlo sobre a distribuição dos recursos.

Esta coordenação pode ocorrer segundo formas muito diversas, como a formação de associações empresariais, constituição de cartéis, o estabelecimento de " joint-ventures" , partilha de gestores, acordos negociais, etc. Todas estas formas configuram situações de partilha de poder e de acordo social, capazes de introduzir estabilidade nas relações inter-organizacionais e na distribuição dos recursos.

As vantagens do estabelecimento destes mecanismos de coordenação são, segundo Pfeffer e Salancik (1978, p. 145), as seguintes:

i) a obtenção de informação sobre as actividades de outras organizações, e designadamente sobre actividades capazes de envolver possíveis repercussões sobre a organização-alvo. De entre essas actividades podem referir-se as relativas às

estratégias de marketing e de estabelecimento de preços, por exemplo.

ii) a existência de ligações inter-organizacionais facilita a constituição de canais de comunicação inter-organizacionais, que constituem vias de comunicação entre uma organização e aquelas que lhe garantem recursos vitais

iii) essas ligações inter-organizacionais oferecem uma exposição e saliência sociais que tornarão mais fácil a obtenção de ajudas e apoios externos em caso de necessidade

iv) os eventuais ganhos de prestígio decorrentes da associação com outras organizações, são factores importantes para a obtenção de legitimidade institucional

É de notar neste ponto, que a competição entre as organizações pode ser parcialmente regulada e atenuada mediante a simples existência de normas desfavoráveis à competição cega e desregulada. É importante, neste sentido, que os gestores tomem conhecimento dessas normas (que tanto podem ser introduzidas pelo Estado como podem resultar de uma auto-regulamentação) e que as procurem respeitar, dado que a sua existência permite a estabilização da incerteza ao tornar previsível o comportamento dos concorrentes. A extinção dessas normas parece aliás ocorrer quando elas deixam de defender os interesses daqueles que as aplicavam e que, por isso, não têm mais interesse em garantir-lhe o seu apoio.

Entre os mecanismos capazes de promover a cooperação inter-organizacional, encontram-se as " joint-ventures" , que implicam

a partilha de informações e de recursos. Forçando a criação de uma nova organização a partir da associação entre duas ou mais organizações, nas " joint-ventures " os recursos das companhias-mãe apenas são parcialmente canalizados para a nova organização, tratando-se portanto de um processo diferenciado da fusão entre organizações.

As motivações explicativas da formação de " joint ventures " são três. Segundo Pfeffer e Salancik (1978) qualquer delas apenas se revela parcialmente correcta.

A primeira explicação é de tipo económico e fundamenta-se, entre outras razões, no desejo de dispersão de riscos, na acumulação de capital ou na implementação de programas excessivamente dispendiosos para cada uma das partes tomadas isoladamente.

Uma segunda explicação é de carácter sociológico, e aponta a formação de " joint-ventures " como motivada pela ultrapassagem das limitações de cada uma das companhias-mãe, sem perda da autonomia funcional de cada delas.

Como terceira hipótese explicativa, avançam Pfeffer e Salancik a ideia de que as " joint-ventures " são essencialmente mecanismos de coordenação inter-organizacional. Nesse sentido, e tendo por base os enunciados já expostos da perspectiva da dependência dos recursos, afirmam os autores que os problemas de interdependência competitiva ou simbiótica podem ser regulados com a formação de " joint-ventures " . Se a incerteza derivada da luta pela posse dos recursos é elevada, então a sua redução e o aumento da estabilidade podem passar pela formação de mecanismos coordenadores como as " joint-ventures " , que garantem a redução da incerteza por via da estabilização das transacções de recur-

A ligação inter-organizacional poderá ainda ganhar corpo na nomeação de representantes dos interesses externos nas instâncias de poder de organizações com elas relacionadas. Conhecida habitualmente por cooptação, esta estratégia, constituindo uma relação menos estreita e, por isso, menos segura, que as fusões ou " joint-ventures ", constitui um mecanismo direccionado para a troca de informações, para a análise da distribuição de recursos no meio, para o fortalecimento das relações inter-organizacionais e para a aquisição de legitimidade. Apresenta as vantagens da flexibilidade e visa a gestão da interdependência face a outras organizações.

Outros mecanismos de gestão das interdependências passam ainda, segundo os autores, pela formação de organizações coordenadoras (associações, coligações, cartéis).

A formação de organizações coordenadoras justifica-se pelo facto de, em mercados caracterizados pela existência de um grande número de competidores, ser difícil a correcta gestão das interdependências através do simples recurso a mecanismos como as " joint-ventures " ou as cooptações. Pfeffer e Salancik justificam o facto argumentando que, face à existência de muitas organizações, a coordenação se torna mais difícil sem o recurso a uma estrutura hierárquica formal e centralizada. Nestas condições (indústrias com elevada concentração organizacional), torna-se então necessária a emergência de estruturas coordenadoras formais e centralizadoras, como as associações, as coligações ou os cartéis.

As associações de negócio destinam-se sobretudo à troca de informações e ao exercício de influência política, para benefício mútuo das organizações de um determinado sector industrial ou de um dado grupo profissional. Visam, assim, fazer circular entre os membros, a informação necessária para a evolução coordenada do próprio sector. Destinam-se, por exemplo, à regulação das condições competitivas e à defesa, junto do sector político, dos interesses de classe de um determinado grupo profissional.

Os cartéis, por seu turno, surgem com o objectivo declarado (e mais explícito do que no caso das associações) de proceder à organização e coordenação de um grupo de organizações com interesses próximos. Neste caso, está prevista a aplicação de sanções aos membros desviantes que não respeitem as políticas centralmente estabelecidas. Pfeffer e Salancik vão mais longe, referindo que a eficácia (e a sobrevivência) dos cartéis depende da punição dos prevaricadores. Na verdade, se um membro " fura " por exemplo uma política de preços, ou o cartel age rapidamente no sentido da dissuasão, ou vários outros membros poder-se-ão sentir tentados a agir de modo semelhante.

A explicação da existência de cartéis passa também, para os autores, pela necessidade de gestão das interdependências e da coordenação inter-organizacional. A incerteza e a existência de um grande número de organizações, tendem a surgir como factores facilitadores da formação de cartéis.

iv) A envolvente construída

Dada a densidade populacional frequentemente elevada de

determinados segmentos industriais próximos, e a diversidade de interesses dos múltiplos actores que os povoam, a gestão das motivações e objectivos dos múltiplos actores nem sempre se revela tarefa fácil ou satisfatória para a totalidade das partes envolvidas na negociação. A dificuldade de responder satisfatoriamente aos interesses de todos os actores revela-se, aliás, tarefa difícil dada a marcada diversidade de objectivos, frequentemente opostos e não compatíveis.

Acontece por isso, que quando a gestão das dependências não pode ser satisfatoriamente resolvida pelos mecanismos negociais orientados para a constituição de associações coordenadoras da actividade inter-organizacional, as organizações tendem a recorrer a estratégias alternativas, capazes de corresponder com maior acuidade aos seus propósitos. Ou, o que é o mesmo, quando as condições vigentes não lhes são favoráveis, as organizações tentam usar o poder de que dispõem, para criar para si mesmas uma envolvente mais favorável.

O recurso a meios políticos constitui uma forma privilegiada de desenvolvimento de uma acção tendente à modificação das condições da envolvente. No sentido do alargamento da margem de poder político, as organizações funcionam, por vezes, como financiadoras de partidos e de outras organizações de cariz político. Note-se contudo, que este tipo de financiamentos não surge à sociedade como inteiramente legítimo, tendendo por isso a ser ocultado ou negado por ambas as partes envolvidas na transacção.

Este tipo de intervenção sobre a envolvente ganha razão de

ser se se encarar o meio não como uma entidade fixa e com características adquiridas, mas antes como o resultado dinâmico das acções desenvolvidas pelas múltiplas organizações, em defesa dos seus próprios interesses. Logo, se a envolvente assume um tal carácter dinâmico e moldável, então ela apresenta-se como vulnerável às acções conduzidas pelas organizações individuais que assim a procuram conformar às suas próprias necessidades.

Dado o facto de actuar num campo que transcende os seus próprios objectivos e metas individuais, uma organização não pode usar discricionariamente o seu poder, antes se devendo mostrar atenta à envolvente e designadamente às normas sociais circulantes. A aceitação das normas, constituindo uma condição determinante para a aquisição de legitimidade institucional, define os limites de actuação das organizações e obriga-as a redefinir esses limites sempre que as normas mudam ou deixam de vigorar. Isto porque a legitimidade, que parece constituir uma condição fundamental para viabilização da organização, não pode ser senão externamente adquirida. Ou seja, trata-se de um estatuto externamente conferido, cuja falta é mais facilmente detectável que a existência (Pfeffer & Salancik, 1978).

Em face do desenvolvimento de actividades tidas como ilegítimas, a organização começa a ser alvo de ataques e de comentários menos favoráveis que surgem, obviamente, como indesejáveis.

É nesse sentido que a gestão da envolvente organizacional não pode deixar de passar pela gestão da legitimidade social. Assim, e de acordo com os autores, se a aquisição de legitimidade depende do exterior, a organização pode tentar obter essa legiti-

midade prescrevendo e pondo em prática as normas e valores aceites na sociedade.

A acção política da organização pode ainda reportar-se à tentativa de influência junto do Estado, nomeadamente no que respeita à definição das condições de regulamentação da competição.

A existência de legislação a respeito dos mecanismos de concorrência impede, de facto, o normal funcionamento de alguns dos mecanismos de mercado característicos do sistema económico. A regulamentação poderá, assim, destinar-se a proteger o público consumidor ou, alternativamente, a preservar o tecido estrutural de uma determinada indústria.

A regulamentação pode contudo assumir um valor positivo ou negativo para as várias partes por ela afectadas, sendo de esperar que as organizações confrontadas com situações menos favoráveis tendam a usar a sua margem de poder, para redireccionar as regras no sentido dos seus próprios interesses.

A vertente política do comportamento organizacional não assume contudo a mesma relevância para todas as organizações, sendo de prever que as organizações mais dependentes do sistema político (através da atribuição de subsídios ou da protecção governamental, por exemplo) tendam a revelar uma maior predisposição para o desenvolvimento de acções de carácter político. Como referem Pfeffer e Salancik, o sistema político assume-se como relevante para a organização a partir do momento em que afecte de alguma forma os seus resultados.

A importância do factor político nos processos e nos resul-

tados organizacionais tem, de todo o modo e a despeito da sua virtual importância, constituído um tema algo negligenciado em teoria das organizações. Carroll, Goodstein e Gyenes (1988) apontam, por exemplo, a fraca atenção que a influência dos regimes políticos dos países socialistas no funcionamento das respectivas organizações, tem merecido junto dos estudiosos ocidentais. Avançando embora um conjunto de razões explicativas dessa relativa falta de atenção, aqueles autores lamentam o conseqüente desaproveitamento de férteis campos de enriquecimento dos conhecimentos que daí poderiam advir para as ciências das organizações.

4.4 A Influência Ambiental nas Organizações:

Um mecanismo explicativo

Se as organizações são externamente controladas e constrangidas, torna-se necessário conhecer os constrangimentos que sobre elas se abatem. Tais conhecimentos não especificam, de qualquer modo, a forma como esses constrangimentos afectam e controlam as organizações.

Torna-se então necessária a elaboração de um modelo explicativo dos mecanismos de actuação dos factores ambientais sobre as acções organizacionais.

Segundo Pfeffer e Salancik (1978), a ausência de um tal mecanismo redundaria num inevitável determinismo ambiental que seria, de resto, visível nos modelos adaptativos e nos modelos ecológicos de análise da mudança organizacional. Um tal determinismo significaria que, dada a estreita relação entre as organizações e a envolvente, quaisquer perturbações no exterior gerariam respostas organizacionais, devidas à acção gestionária (no caso dos modelos adaptativos) ou à actuação de mecanismos selectivos (no caso dos modelos ecológicos).

Do enunciado anterior decorre que, dada a rapidez da mudança e a " sensibilidade " das organizações às alterações ambientais, as estruturas organizacionais jamais deixariam de se ver envolvidas em processos contínuos de (re)ajustamento à envolvente. E, no

entanto, tal observação não parece consistente com a realidade, uma vez que as organizações tendem a apresentar estruturas estáveis, e que é proverbial a resistência organizacional à mudança (c.f., por exemplo, Beer & Walton, 1990).

Não estando esclarecida a natureza da relação entre a organização e a envolvente, Pfeffer e Salancik caracterizam-na como sendo importante mas de tipo indeterminado. Acrescentam os autores que a visão das organizações como entidades estreitamente ligadas à envolvente poderá não passar de um pressuposto apenas parcialmente correcto. Assim, as relações entre organizações individuais e meio envolvente revelam alguma lassidão e não um apertado ajustamento recíproco. Por outras palavras, isto significa que essas relações se encontram sujeitas a uma determinação parcial, sendo portanto desajustadas as tentativas deterministas de explicação daquele relacionamento.

Na sua perspectiva, Pfeffer e Salancik concebem as mudanças como resultando das decisões individuais e dos comportamentos delas decorrentes. Assim sendo, os actores que estiverem aptos para tomar decisões e para definir as acções capazes de influenciar as organizações, assumirão um valor crítico.

A envolvente tende a influenciar as organizações, na medida em que:

i) dadas as incertezas e as contingências que caracterizam o meio, a distribuição de poder intra-organizacional vai por elas ser afectada

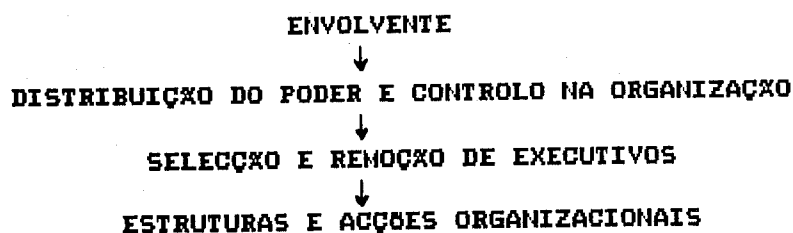
ii) a distribuição de poder na organização condiciona a selecção e a permanência dos quadros superiores

iii) as políticas organizacionais e as características da

estrutura dependem da forma como o poder está distribuído

iv) os administradores que controlam as organizações definem as suas estruturas e as suas acções.

Esquemáticamente (in Pfeffer & Salancik, 1978, p. 229):



Do modelo apresentado há a reter a ideia de que a envolvente influencia a organização ao favorecer o reforço do poder das sub-unidades mais capazes de lidar com os problemas críticos da organização e designadamente com a aquisição de recursos.

A este ideia fulcral há a acrescentar que a envolvente afecta igualmente o processo organizacional, na medida em que torna mais visíveis os gestores capazes de resolver os problemas externamente causados. Ou seja, a selecção dos responsáveis organizacionais surge directamente marcada pelas características da envolvente, sendo uma das formas de impacto mais visíveis do meio no funcionamento organizacional e na acção gestionária.

4.5 Aquisição de Recursos e Relações Inter- Organizacionais

Os princípios fundamentais da perspectiva da dependência dos recursos expõem-se nos enunciados seguintes: (i) para sobreviver, as organizações necessitam de recursos; (ii) como geralmente não detêm esses recursos, mostram-se dependentes e têm que interagir com os actores externos que a eles dão 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 inter-organizacional constituem duas das actividades fundamentais da organização.

Trata-se, então, verdadeiramente, de uma teoria de sistema aberto, que não limita o seu interesse aos processos internos da organização, antes alargando os seus horizontes de análise a esse fenómeno de importância crescente que são as relações inter-organizacionais.

Atendendo às diferentes ponderações dos diversos actores na sua contribuição para a resolução dos problemas organizacionais, assim se poderá falar de controlo social das organizações: os ocupantes dos lugares de acesso privilegiado aos recursos mais importantes, ganham uma influência determinante nas actividades organizacionais. O que acontece porque, nas organizações, como noutros sistemas sociais, o poder organiza-se em torno dos recur-

soz escassos e críticos.

Se a envolvente influencia de forma decisiva os processos organizacionais, as organizações deverão procurar atenuar tanto quanto possível os efeitos nefastos importados do exterior, e inverter a seu favor as condições ambientais tidas como menos favoráveis. Ambas as acções passam, segundo Pfeffer e Salancik, pela reestruturação da envolvente. Tal reestruturação poderá ganhar corpo na alteração das linhas de dependência da organização face aos actores externos, sabendo à partida os responsáveis organizacionais que a correcção das relações de dependência passará necessariamente pelo aumento da quantidade de recursos disponível e/ou pela diminuição do número de competidores.

A complexidade crescente dos mercados e a velocidade e a imprevisibilidade das mudanças, tornam ainda mais evidente o aumento da incerteza e a importância da gestão das relações inter-organizacionais de dependência.

No mundo do " caos" , para usar a expressão de Peters, o sucesso estará provavelmente mais próximo daqueles que conhecerem e compreenderem esta realidade e que, em permanência, estejam cónscios de que " a previsibilidade é uma coisa do passado" (Peters, 1987, p.23).

5. As Organizações e a Envolverte:
aquisição de recursos e selecção
organizacional

Nos últimos anos tem-se assistido, no campo da teoria das organizações, a um conjunto de mudanças cujo impacto tem contribuído de forma indelével para o reequacionar de algumas ideias estabelecidas neste domínio. A amplitude dessas mudanças reveste-se de um tal significado que leva Hall (1991) a afirmar que, à semelhança dos movimentos sociais recentes , que têm resultado segundo o autor em autênticas mudanças nas placas tectónicas da geografia humana, se tem assistido a mudanças de intensidade igualmente assinalável no domínio das ciências organizacionais.

Uma das mudanças mais notáveis, assinala o autor, refere-se ao facto 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 refere mesmo o avanço que de um tal posicionamento parece beneficiar a sociologia das organizações por comparação com a economia e a psicologia que, argumenta o autor, continuam a testar uma teoria contra a outra.

Este capítulo toma como objectivo principal a tentativa de integração das duas abordagens da relação organização / envolvente, apresentadas nos capítulos imediatamente anteriores (capítulos 3 e 4): a teoria ecológica, de Hannan e Freeman, e a perspectiva da dependência dos recursos, de Pfeffer e Salancik.

Antes de se proceder à referida tentativa de integração, à

apresentação dos argumentos a seu favor e das eventuais vantagens dela decorrentes, será desenvolvida, tendo por base um anterior trabalho (Cunha, 1991), uma breve apresentação crítica de cada uma das teorias analisadas.

5.1 Ecologia Organizacional:

Limitações e perspectivas de investigação

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

Ao enfatizar a selecção natural e ao negar às organizações um potencial de adaptação razoável, Hannan e Freeman postulam um determinismo ambiental que surge, na perspectiva de Morgan (1986), como algo de profundamente desconfortável para os gestores, quase inteiramente impotentes para fazer a organização reagir às mudanças observadas na envolvente. Este determinismo, sendo algo contraditório com as visões tradicionais sobre a 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 (1978).

Parece, pois, necessário, proceder a análises mais detalhadas da real possibilidade de as organizações poderem sentir o seu meio envolvente, e de lhe reagirem de forma adequada. 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 actuação julgadas convenientes.

Descurando a possibilidade de acesso privilegiado, por determinados actores, a recursos escassos, e menorizando os papéis da estratégia (Burgelman, 1990) e do marketing que, por definição, tenta ajustar os processos organizacionais às necessidades dos consumidores (Kotler, 1988), 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 (ver Pfeffer, 1985), que Hannan e Freeman (1977) afirmam rejeitar, e cuja ultrapassagem passará provavelmente por uma análise mais detalhada do comportamento das organizações tomadas individualmente. As relações inter-organizacionais, a influência social dos responsáveis de topo e a estratégias de aquisição e controlo 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 inter-organizacional diferentes da competição. De facto, mesmo aceitando que as organizações basicamente competem entre si pela obtenção de recursos, parece possível o alargamento do espectro relacional das organizações, a diversos tipos de interacções.

Do leque das possíveis formas interactivas, podem referir-se as relações seguintes:

- i) mutualistas; sempre que duas ou mais organizações colabo-

ram 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 saliência e influência social)

ii) 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 o caso da transferência de pilotos-aviadores militares para as linhas comerciais)

iii) 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 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.

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

Poder-se-á deste modo alargar o leque das formas de interacção possíveis, a alguns tipos não contemplados (ou contemplados apenas lateralmente) pela perspectiva de Hannan e Freeman. Com base na tipologia de Odum (1971, p. 339) é possível adaptar o seguinte quadro:

<u>TIPO DE INTERACÇÃO</u>	<u>ESPECIES</u>		<u>NATUREZA DA INTERACÇÃO</u>
	1	2	
1. Neutralismo	0	0	Sem efeitos recíprocos
2. Competição (interferência directa)	-	-	Inibição mútua directa
3. Competição (tipo de recurso)	-	-	Inibição indirecta provocada pela escassez de recursos
4. Parasitismo	+	-	Ganhos de um implicam perdas de outro
5. Comensalismo	+	0	Apenas uma das partes é beneficiada, não sendo a outra afectada
6. Mutualismo	+	+	A interacção traz benefícios mútuos

Conforme se deduz do quadro acima apresentado, as próprias relações de competição não apresentam uma única variante possível. Na verdade, sendo a competição concebida como uma forma de interacção que resulta na inibição mútua, uma tal inibição poderá ocorrer por via directa ou indirecta. Indirecta quando cada população prejudica a outra ao captar recursos de que ambas necessitam; directa 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 interacção possíveis e existentes na prática das organizações, outras

críticas podem ser avançadas relativamente às concepções teóricas de Hannan e Freeman.

Um dado que desde logo se torna saliente, 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 (1987) e ganha forma na multiplicação de termos utilizados com alguma ambiguidade no campo da ecologia organizacional. Torna-se perceptível, por exemplo, a menor objectividade de designações como as de " organizações individuais", " formas organizacionais" e " populações". Uma tal ambiguidade parece ocorrer por arrastamento das condições e objectivos das investigações desenvolvidas. Assim, Hannan e Freeman (1977, 1989) 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 desenvolvidos por Ulrich vão de resto no mesmo sentido e espelham a relativa indefinição não apenas dos conceitos em uso, mas também dos níveis de análise a adoptar.

A ausência de consenso e acordo quanto à terminologia e conceitos a adoptar 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. Outros autores optam ainda por diferentes designações (consultar Ulrich, 1987) e Winter (1990) 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 (1977), e defende o âmbito mais alargado 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 á ecologia das populações. Curiosamente, disse-se, porque a obra de sùmula de Hannan e Freeman, publicada em 1989, apelida-se justamente de " Organizational Ecology", o que de alguma forma acaba por desvincular estes autores da limitativa catalogação em que se viam inseridos pela definição de Winter.

De onde se deduz ser esta uma área em mutação rápida e cruzada por linhas de investigação direccionadas para campos dispersos e imprevisíveis. A progressiva construção e sedimentação deste corpo teórico não oculta porém, algumas considerações que será importante referir.

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 objecto de críticas veementes. Burgelman (1990), 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, na medida em que o ajustamento ao presente dificulta a adaptação ao futuro. A este argumento, que põe em causa o fenómeno da rigidez da idade, acrescenta Burgelman o insucesso da verificação empírica dos seus efeitos. Ao mesmo tempo, assinala a necessidade de inclusão na

perspectiva ecológica do conceito de estratégia, que se revelaria compatível com os conceitos de inércia estrutural e fluidez da idade. Desse modo, e atendendo à necessidade de planeamento a longo prazo (c.f. Loasby, 1967), espera o autor justificar a relutância dos gestores em relação a mudanças frequentes, o que resulta num nível relativo de inércia estrutural, sem contudo impedir a mudança estratégica nem a fluidez da idade.

Outro aspecto a carecer de atenção, respeita ao facto 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 (Pfeffer, 1981). 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 seu universo de pertença. 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 (Pfeffer, 1985).

Outra limitação das investigações na área da ecologia organizacional, e particularmente dos estudos que tomam as populações organizacionais como unidades de análise, decorre da impossibilidade de destringir da taxa global de morte organizacional, quais são as organizações que falham, e porquê essas organizações e não outras (Schoonhoven et al, 1990).

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 da eficácia das organizações. Por outro lado, a importância dos factores ambientais é verdadeiramente considerada, fazendo por isso desta teoria uma genuína abordagem de sistema aberto.

5.2 Perspectiva de Dependência dos Recursos:

Limitações e perspectivas de investigação

Pese embora a abundante validação empírica das conclusões apresentadas por Pfeffer e Salancik (1978) a propósito da sua perspectiva 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, 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 de uma organização parece , aliás, exercer uma influência determinante não apenas sobre a estrutura e os processos organizacionais (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 em termos das variações dos estados ambientais e da disponibilidade e incerteza da localização dos recursos.

Note-se finalmente que a premência da aquisição de recursos

por parte das organizações e o carácter essencial desta actividade no quadro do processo organizacional global, acabam por diminuir até tornar irrelevante o papel dos objectivos organizacionais. Assim, se o papel da definição de objectivos assume uma importância central no quadro de algumas abordagens do trabalho e das organizações (Smith & Locke, 1990), 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 (1991), a saliência e a urgência da aquisição de recursos e da gestão das interdependências, fazem das organizações, consideradas nesta perspectiva, entidades cuja evolução parece depender da disposição dos recursos na envolvente. As organizações veriam deste modo o seu futuro traçado, não pela orientação no sentido dos seus próprios objectivos, mas pela acção de constrangimentos externos que determinariam em última análise as próprias escolhas organizacionais.

Pondo em causa esta visão, Hall defende a necessidade de, no futuro, a importância dos objectivos organizacionais vir a ser incluída e integrada no quadro de análise da teoria da dependência dos recursos.

5.3 Aquisição de Recursos e Seleccão Organizacional

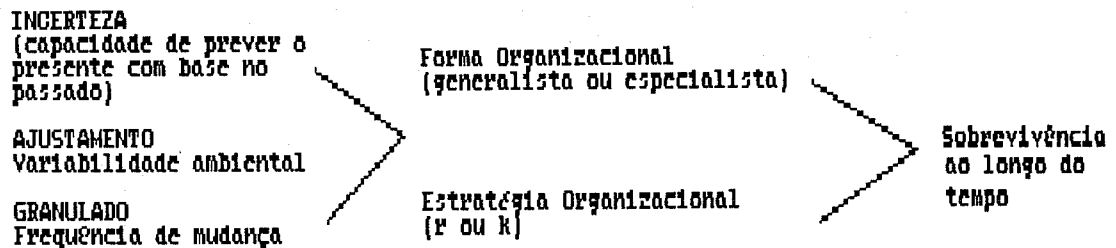
Embora ambas postulem a influência do meio envolvente nos processos e resultados organizacionais, as abordagens da ecologia organizacional e da dependência de recursos divergem quanto a um número significativo de factores e princípios de base.

Assim, para recapitular e apresentar resumidamente as questões centrais destas duas perspectivas, procede-se agora à sua representação esquemática, com base num trabalho de Ulrich (1984, pp. 248 e 250).

Este autor, que se debruça fundamentalmente sobre as características da envolvente, define-a, no âmbito da teoria ecológica, como um conjunto de forças externas, dinâmicas e mutáveis, com consequências directas 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, a envolvente organizacional poderá ser entendida 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 a envolvente com a sua " racionalidade", a determinar quais são as organizações mais adaptadas às características externas.

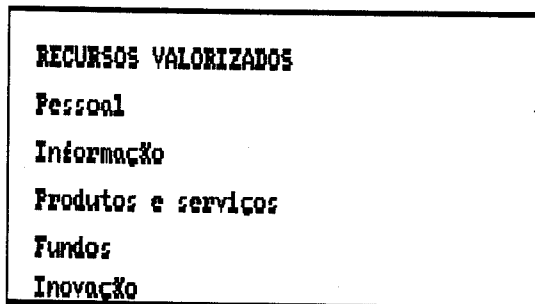
As dimensões fundamentais da envolvente seriam a incerteza, o ajustamento e o granulado. As organizações isomórficas com as características da envolvente seriam, naturalmente, as sobrevi-

ventes.



Na perspectiva de Pfeffer e Salancik, a envolvente 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 proprietários desses mesmos recursos.

A Organização necessita e adquire RECURSOS



DEPENDÊNCIA DE RECURSOS

A Organização controla, não necessita ou dispõe de recursos alternativos.

Dos enunciados de Hannan e Freeman (1989) e de Pfeffer e Salancik (1978) decorre a existência de um conjunto de diferenças entre estes quadros teóricos. Pfeffer (1985), apre-

sentada as seguintes :

i) em primeiro lugar, manifesta-se desde logo uma diferença quanto ao nível de análise seleccionado; enquanto a ecologia organizacional assenta no nível de análise populacional, a perspectiva da dependência dos recursos incide sobre as acções das organizações individuais e particularmente das suas respostas aos constrangimentos do meio

ii) enquanto a teoria ecológica encoraja a realização de estudos longitudinais e alerta para o perigo da destituição de sentido dos fenómenos organizacionais quando analisados transversalmente, a perspectiva da dependência dos recursos desenvolve-se a partir de observações temporalmente menos prolongadas

iii) as conceptualizações da envolvente são diferentes de uma para a outra perspectiva, o que era aliás explícito na formulação de Ulrich (1984) anteriormente apresentada. Assim, se para Hannan e Freeman a envolvente é algo de exógeno, mutável e não manipulável pelas organizações, para Pfeffer e Salancik as transformações da envolvente resultam, em parte, da acção dos gestores, que procuram aproximar as características da envolvente dos interesses específicos das suas organizações. A gestão dos problemas de interdependência seria um exemplo privilegiado da acção organizacional sobre as características da envolvente.

iv) assinala-se ainda a questão da racionalidade inerente a cada uma destas duas abordagens. Se a perspectiva da dependência dos recursos considera a acção das organizações como sendo constrangida por elementos externos, ela garante mesmo assim aos actores organizacionais a existência de elementos de racionalidade

dade e de 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 antagónicas ou alternativas. Afirmam-no Freeman (1982), Pfeffer (1985) e Scott (1987), que contudo não desenvolvem significativamente a ideia. As pontes de complementaridade decorrem basicamente de duas constatações:

i) ambas as teorias assumem a centralidade dos recursos no funcionamento das organizações e a sua importância decisiva no derradeiro critério de eficácia organizacional, a sobrevivência

ii) tanto uma como a outra perspectiva conceptualizam o meio envolvente como o factor-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 (Kieser, 1989), então eles não parecem ser consideravelmente diferentes dos problemas e dos desafios enfrentados pelas organizações contemporâneas.

Assim, quer as formas organizacionais, quer as relações inter-organizacionais seriam, como refere Pfeffer (1985), decorrências das pressões externas que a envolvente exerce sobre as organizações.

Dada a complementaridade possível entre estas perspectivas, são de referir as vantagens que de uma tal fertilização mútua poderiam advir.

Refira-se que dadas as diferenças de nível de análise consideradas por ambas as teorias, não parecem existir obstáculos no

que se refere a uma possível conjugação dos elementos de ambas. Na verdade, se a perspectiva de Pfeffer e Salancik incide principalmente sobre as organizações individuais, ao passo que a de Hannan e Freeman praticamente as retiram do seu campo de análise, é de prever que o estudo da incidência das acções das organizações individuais sobre as populações das quais fazem parte, possa resultar num enriquecimento significativo dos conhecimentos relativos à eficácia da acção política das organizações e dos reflexos dessa mesma acção 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 interacção, do quadro das possíveis relações inter-organizacionais, 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 selectivos da envolvente, a teoria ecológica menoriza a importância deste facto.

É ainda de notar que a conjugação dos princípios destas duas teorias, que resultaria numa abordagem da aquisição de recursos e selecção organizacional, ao introduzir novos elementos de análise, aconselharia a que se repensasse a própria importância e consequências de factores como a inércia estrutural. Repare-se, por exemplo, que se as grandes organizações detiverem maior poder institucional e maior facilidade de acesso a, e controlo de, recursos críticos -- o que parece acontecer --, elas poderão

ajustar mais facilmente o meio envolvente às suas próprias necessidades e objectivos 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 selecção organizacional parece fazer tanto mais sentido porquanto, como observam Bennis e Nanus (1985), 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 sistémico 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 fenómenos que escapam à lógica de funcionamento dos sistemas naturais.

A inserção do factor político no quadro da ecologia organizacional permitiria ainda uma visão mais ajustada de fenómenos como as protecções organizacionais e possibilitaria eventualmente o evitamento da crítica que afirma ser a ecologia organizacional uma abordagem adaptada para o estudo das grandes mas não das pequenas organizações (Scott, 1987). A consideração da acção política das grandes organizações, tornaria assim mais visíveis

os impactos da sua acção no meio envolvente e explicaria de forma porventura mais consistente as razões do sucesso prolongado das grandes organizações.

É por isso de notar, 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 estabelecidas entre as organizações. Escapam-lhe, por exemplo, o significado e as particularidades das relações com o Estado. Este, pese embora a sua importância na acção das organizações, tem sido um elemento fracamente considerado e por vezes quase esquecido ou algo negligenciado .

E, no entanto, é conhecida (c.f. Scott, 1987) a sua influência na formação e moldagem das características ambientais em que as organizações individuais desenvolverão as suas acções. Carroll et al (1988), por exemplo, ilustraram empiricamente os efeitos da influência estatal na estrutura organizacional e no comportamento e acção das cooperativas agrícolas húngaras.

Como refere Scott (1987), a influência estatal sobre as organizações afecta de modo significativo as transações organizacionais. Um tal efeito de influência do Estado decorre de factores de duas ordens:

i) da definição dos tipos de negociações e trocas que legalmente podem ocorrer entre as organizações

ii) da sua participação activa em transações com organizações diversas, ora retirando recursos, ora fornecendo-os.

A acção do Estado sobre as organizações e a sua influência deverão ser concebidas como ultrapassando um mero papel de arbi-

tragem 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 acção e a estratégias de actuação que não são acessíveis à maioria das organizações.

De onde decorre que as organizações públicas não participam no "jogo" de vida e morte organizacional, subordinadas às mesmas regras que limitam as "jogadas" dos concorrentes privados. Porque para elas, o acaso e as leis naturais (Eigen & Winkler, 1975), 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.

Este prolongamento artificial da vida das organizações estatais (que se estende ocasionalmente a empresas privadas de importância estratégica ou de elevada saliência social) parece tornar menos adaptados para a explicação da mudança e da evolução organizacional, alguns dos enunciados de base da teoria ecológica, e de entre eles, a assumpção da inércia estrutural enquanto argumento privilegiado a favor da ecologia organizacional. A quase-remoção do impacto do poder nesta perspectiva de análise das organizações, redundando assim na visão da fixidez de processos e da rigidez estrutural enquanto factores 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 carácter "impuro" da competição organizacional em

geral, permitirão eventualmente enriquecer a validade da análise ecológica das organizações.

5.4 Aquisição de Recursos e Seleccção 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 lícito afirmar que nesta teorização a " floresta" facilmente encobre as " árvores" , ao passo que nas teorias centradas na análise das organizações tomadas individualmente, a inversa parece ser verdadeira.

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

Nas secções anteriores do presente capítulo, 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, pois, de uma pesquisa fundamentalmente qualitativa, o que de resto não contradiz , antes pelo contrário, os fundamentos metodológicos da teoria ecológica. Hannan e Freeman (1989) sustentam mesmo que o carácter profundamente quantitativo da sua teoria não deve fazer esquecer que a análise ecológica assenta em análises qualitativas, capazes de apurar os modelos

teóricos elaborados e de os tornar 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 sujeitos 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.

É então de referir um primeiro argumento confirmatório da utilidade da teoria ecológica e dos mecanismos de selecção na análise dos processos de mudança das organizações: a constatação da volatilidade dos cenários competitivos e da realidade dos ciclos de vida organizacionais. O que significa que novos ambientes tendem a favorecer novas formas organizacionais, que se lhes mostrem mais adaptadas que as formas antigas e adaptadas a outros ambientes.

Comparando a listagem das maiores empresas portuguesas nos anos de 1984 (Expresso, 22/2/86) e 1990 (Diário de Notícias, Outubro de 1991), 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 selectivos 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 selectivo.

De todo o modo, há que observar que a exposição organizacional ao processo de luta pela aquisição de recursos, não parece actuar de forma tão significativa sobre um grupo de organizações em particular: as maiores das grandes organizações. De facto, 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 selectivos e confirmando a maior adequação da teoria ecológica para o estudo das pequenas organizações. 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 as subidas como as descidas. O que permite que se coloque a hipótese de que a estabilidade organizacional tende a descer à medida que o "ranking" se afasta das posições mais altas.

As explicações para uma tal constatação podem ser de ordem diversa, mas não deixarão por certo de mostrar alguma relação com

o facto 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 radicando nos elevados níveis de reprodutibilidade (e portanto de inércia) alcançados, uma tal explicação parece negligenciar um facto atrás referido 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 sector produzirá efeitos que obrigam as empresas a redefinirem as suas estratégias e actuações no mercado, designadamente ao serem abertas às organizações privadas novas possibilidades de acção que até então lhes estavam legalmente vedadas. No entanto, sendo certo que as diversas empresas se vão posicionando no mercado, parece igualmente certo que " a descolagem não é igual para todas. As públicas são protegidas pelo governo. As privadas pelos seus meios próprios" (O Independente, 12/7/91, 21-II). Como refere Meyer (1990), as organizações procuram proteger-se institucionalmente das forças ecológicas. Caso obtenham essa protecção, elas partirão para o jogo selectivo com vantagens consideráveis, o que de alguma forma desvirtua a pureza da competição. O reconhecimento da importância e das consequências 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 (E.U.A.). Segundo o seu presidente, a referida associação terá sido criada porque " Chegou a altura de associar esforços, deixarmo-nos de divisionismos e lutarmos por uma posição política que há muito desejamos" (Público, 6/11/91, p.43). No mesmo sentido, um outro texto (Público, Suplemento "Grandes Empresas", 30/10/91, pp.18-20) refere que " No Norte, as associações empresariais são mais ou menos veladamente apontadas como o outro poder". A sua influência, desmultiplicada em vertentes como as da acção empresarial, a intervenção comunitária ou o " lobbying", ilustram com clareza a importância do factor político na vida das organizações.

Ainda ao nível da acção política no campo organizacional, há que referir que a intervenção governamental nos cenários competitivos empresariais, se revela um dado corrente e capaz de introduzir alterações significativas nos próprios mercados. Foi o que aconteceu por exemplo, quando o governo português se decidiu pelo redimensionamento da Secil, empresa do sector cimenteiro, com vista a tornar esse mesmo sector mais competitivo (ver Expresso, 10/11/90, p.C-3) . Não estando estas acções estatais nem as suas consequências, contempladas 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 inter-organizacional do processo de aquisição de recursos, a perspectiva de Pfeffer e Salancik poderá neste sentido reforçar o poder explicativo da teoria.

É de notar que, face ao que ficou dito, o sucesso das grandes organizações poderá assentar mais no seu acesso privile-

giado aos recursos e no seu poder político e económico, do que propriamente na elevada margem de reprodutibilidade alcançada. A inércia estrutural poderia coexistir com este poder, e eventualmente dele derivar, na medida em que a facilidade de acesso aos recursos se poderá traduzir numa menor necessidade de adaptação à envolvente e às mudanças nela 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 (1985) refere que os grandes criadores norte-americanos de postos de trabalho do antigamente, têm vindo a ver diminuída a sua expressão, ao passo que as pequenas organizações alargam 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 (Expresso, 9/11/91, 7-8). No mesmo sentido, pôde verificar-se que durante a guerra no Golfo, enquanto os grandes grupos industriais italianos experimentavam sérias dificuldades, um conjunto de pequenas empresas prosseguia verdadeiras histórias de sucesso. Donde se parece poder deduzir que " Piccollo E Bello " (Público-Economia, 11/2/91,p.10).

Mais cauteloso que assumir as vantagens da grande ou da pequena dimensão, parece ser o meio termo defendido por Samuelson (1990) que defende 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.

Mais pacífica parece a questão da diversidade dos padrões relacionais inter-organizacionais, os quais, longe de se circunscreverem à competição se multiplicam em formas de interacção diversas. Face à abundância dos recursos (é aparentemente o caso do mercado português dos refrigerantes, com uma taxa de crescimento superior aos 10%) e ao número limitado de competidores (num mercado de 60 produtores, 80% da quota de mercado é dominada por uma dezena de empresas), as organizações vivem numa situação com características próximas do neutralismo. A competição directa (situação em que uma organização prejudica directamente outra organização e não simplesmente compete com aquela pela posse de recursos) manifesta-se quando por exemplo uma empresa distribuidora britânica do sector discográfico (a Rough Trade) abriu falência, arrastando consigo a morte de um conjunto de pequenas editoras que dela dependiam 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.

A cooperação acontece, por exemplo, no caso da protecção 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 se lhe virá a revelar favorável. Assim acontece quando uma organização confia a uma sua subsidiária as tarefas mais directamente 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 negocial e de reforço das posições e interesses comuns. As associações comerciais ou industriais não apenas representam os interesses dos seus associados como, em simultâneo, 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 uma fusão entre aquelas duas organizações. Os objectivos de uma tal fusão relacionar-se-iam com o reforço da união entre os empresários, tida como conveniente em consequência da necessidade de reforço do relacionamento inter-associativo e da proximidade da abertura do mercado único europeu (Expresso, 23/3/91, C3).

Os exemplos apresentados ilustram a diversidade das possibilidades de relacionamento inter-organizacional, e demonstram que a compreensão sistemática da dinâmica das populações organizacionais não ficará completa sem a extensão da análise ecológica às formas interactivas 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 inter-organizacionais 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 projectado para o mercado europeu (Público, 6/11/91, p.43). No entanto, e apesar deste tipo de alianças pontualmente estabelecidas, os construtores europeus e japoneses mantêm uma luta acesa pelo mercado automóvel, a qual surge pontuada pelas acusações europeias de que as autoridades japonesas impedem o livre acesso ao mercado nipónico. Donde se pode concluir que a concorrência organizacional assume facetas que a competição biológica não parece contemplar.

Tais facetas não deixarão possivelmente de mostrar alguma ligação com a crescente complexidade das redes de relacionamento inter-organizacional, cujo impacto tem assumido consequências tão dramáticas do ponto de vista das organizações individuais, que obriga os gestores a repensarem a utilidade dos modelos estratégicos anteriormente vigentes e estimula os teóricos a reflectir sobre a necessidade de adaptação dos quadros teóricos às novas realidades (Mintzberg, 1988; Lamb & Shrivastava, 1988).

As mudanças revolucionárias operadas nos mais diversos sectores de actividade, tendo por forças motrizes as interacções de eventos diversos, aos níveis económico, regulatório e

tecnológico (Rogers & Miglani, 1988), alteraram a face da competição e quebraram ou fazem perigar os equilíbrios competitivos anteriormente estabelecidos, o que frequentemente força as empresas a reequacionar toda a sua estratégia de actuação e o seu posicionamento no mercado (Walter, 1988).

A teoria ecológica, propondo a análise trans-organizacional, dos fenómenos 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 (como preconizado neste trabalho), mas também, e conforme proposto por Hannan e Freeman (1989), ao nível da análise macro-sociológica de mudança das instituições sociais e económicas. Embora ambicioso, um tal objectivo reforçaria provavelmente um conhecimento mais efectivo do impacto das organizações e das populações organizacionais na própria dinâmica das sociedades.

6. Conclusões

Desenvolveu-se este trabalho com o objectivo principal de analisar a relação organização-meio envolvente segundo uma perspectiva integrada e derivada da conjugação da teoria ecológica de Hannan e Freeman (1977, 1989) com a perspectiva da dependência de recursos de Pfeffer e Salancik (1978). Pretendia-se com uma tal combinação teórica, analisar a evolução dinâmica das populações de organizações sem deixar de ter em consideração as acções e estratégias das organizações individuais no que se refere à gestão da sua relação com a envolvente.

O interesse de uma perspectiva capaz de complementar os fenómenos organizacionais de aquisição de recursos, com a dinâmica evolutiva das populações de organizações, prende-se com a possibilidade de reconhecimento dos factores críticos de sucesso das organizações em envolventes com características mutáveis e imprevisíveis.

No presente, e partindo de cada uma das teorias consideradas, um tal objectivo não parece facilmente concretizável, uma vez que a teoria ecológica se mostra atenta às populações de organizações mas não às organizações individuais e às estratégias por elas perseguidas, ao passo que a perspectiva da dependência de recursos se centra na relação entre as organizações individuais e a envolvente, não alargando no entanto o seu campo de análise ao nível das populações organizacionais.

Neste trabalho, procedeu-se fundamentalmente à análise das teorias e à apreciação da utilidade e das limitações de cada uma delas na explicação dos fenómenos organizacionais.

Verificou-se, assim, que as pontes de articulação entre as abordagens consideradas decorrem basicamente de dois enunciados:

i) ambas as teorias assumem a centralidade dos recursos no funcionamento das organizações e a sua decisiva importância sobre a possibilidade de sobrevivência das mesmas

ii) ambas as perspectivas consideram o meio-envolvente como o factor chave do funcionamento das organizações, em consequência dos constrangimentos que gera e das dependências que cria, ou pela imposição de mecanismos competitivos que escapam ao controlo dos actores organizacionais e que estabelecem, em último termo, o grau de probabilidade de sobrevivência das organizações.

A necessidade de uma teoria capaz de congregar os elementos característicos de cada organização e de os contextualizar numa abordagem trans-organizacional, parece assumir cada vez maior importância na medida em que a alteração vertiginosa das condições ambientais e das características dos mercados ameaça tornar menos explicativos e operantes os quadros de análise anteriormente utilizados pelos gestores e pelos estudiosos dos fenómenos organizacionais.

A rapidez da alteração dos cenários parece pois implicar a procura de " novos paradigmas tecno-económicos" (Chris Freeman, 1991) e sugerir a necessidade da análise longitudinal dos fenómenos de mudança não apenas das populações organizacionais, mas também das organizações individualmente consideradas.

O acompanhamento dos processos de definição e implementação estratégica nas organizações, por exemplo, poderia eventualmente ser melhor compreendido caso se procurasse acompanhar a evolução

temporal das organizações e se promovesse a realização de estudos qualitativos e em profundidade, tal como preconizado por Dutton (1988).

A realização deste tipo de investigações não invalidaria, é claro, a utilidade e a necessidade de estudos mais englobantes e centrados em unidades de análise mais vastas, como as populações ou as comunidades de organizações, nem a análise histórica da evolução das organizações e dos sistemas de mercado (c.f. por exemplo, Chandler, 1990).

Sendo o objectivo deste trabalho o de apresentar pistas tendentes à afirmação da possibilidade de conjugação teórica de duas abordagens com objectos (e objectivos) próximos e complementares, ela não ultrapassou o âmbito das análises teórica e documental. O seu eventual valor terá portanto que ser aferido com a testagem empírica dos enunciados apresentados.

Note-se ainda, que a integração das duas perspectivas seleccionadas para este trabalho não invalida a possibilidade de outros elementos de análise lhes serem futuramente incorporados. Se parece possível afirmar que a introdução de elementos de nível organizacional e a consideração das exigências do processo de aquisição de recursos (e designadamente do poder), parece resultar num quadro teórico mais rico e mais adaptado à leitura da relação organização-envolvente, não é de excluir a possibilidade de outros ganhos poderem derivar da consideração de outros elementos. Baum e Oliver (1991) referem neste sentido, a possibilidade de as perspectivas ecológica e institucionalista poderem ser consideradas como potencialmente complementares: dado que uma organização capaz de obter legitimidade, apoio social e a

aprovação dos elementos que constituem a sua envolvente institucional (DiMaggio & Powell, 1983), vê facilitadas as suas condições de acesso aos recursos e aumentado o seu " estatuto" , para usar o termo de Baum e Oliver (1983, p.187), não custa verificar que, uma vez mais, a conjugação teórica se poderá revelar mais frutuosa em termos de conhecimentos, que o confronto de teorias pela tentativa de demonstração da superioridade de cada uma delas.

Dado o carácter multifacetado e profundamente complexo da realidade organizacional, não é de prever que uma só teoria se revele capaz de abarcar em toda a sua imensa extensão os fenómenos que a teoria das organizações se propõe analisar. Se o trabalho que aqui se termina tiver sido capaz de, de alguma forma, ter contribuído para a inter-fertilização de campos no domínio de estudo das organizações, então os seus objectivos terão sido cumpridos.

7. Referências

Adams, J.S. (1976) The Structure and Dynamics of Behavior in Organizational Boundary Roles, in Dunnette, M.D. (Ed.) Handbook of Industrial and Organizational Psychology (pp. 1175-1199), Chicago: Rand McNally

Aldrich, H. (1971) Organizational Boundaries and Inter-organizational Conflict, Human Relations, 24, 4, 279-293

Aldrich, H. & Auster, E. R. (1986) Even Dwarfs Started Small: liabilities of age and size and their strategic implications, in Staw, B. M. & Cummings, L.L. (Eds.) Research in Organizational Behavior, 8, 165-198, Greenwich: JAI Press

Aldrich, H. & Mueller, S. (1982) The Evolution of Organizational Forms: technology, coordination and control, in Staw, B.M. & Cummings, L.L. (Eds.) Research in Organizational Behavior, 4, 33-87, Greenwich: JAI Press

Aldrich, H., Staber, U., Zimmer, C. & Beggs, J.J. (1990) Minimalism and Organizational Mortality: patterns of disbanding among U.S. trade associations, 1990-1983, in Singh, J.V. (Ed.) Organizational Evolution: new directions (pp 21-52), Newbury Park: Sage Publications

Anderson, P. (1989) Book Review of Glenn R. Carroll (Ed.) " Ecological Models of Organizations", Administrative Science Quarterly, 34, 503-507

Ashforth, B.E. (1989) The Experience of Powerlessness in Organizations, Organizational Behavior and Human Decision Processes, 43, 207-242

At-Twaijri, M.I.A. & Montanari, J.R. (1987) The Impact of Context and Choice on the Boundary-Spanning Process: an empirical extension, Human Relations, 40, 12, 783-798

Baburoglu, O.N. (1988) The Vortical Environment: the fifth in the Emery-Trist levels of organizational environments, Human Relations, 41, 3, 181-210

Barker, R.G. (1968) Ecological Psychology, Stanford: Stanford University Press

Barnett, W.P. & Amburgey, T.L. (1990) Do Larger Organizations Generate Stronger Competition ?, in Singh (Ed.) Organizational Evolution: new directions (pp.78-102) Newbury Park : Sage Publications

Bastardo, C. & Gomes, A.R. (1989) Fusões e Aquisições: uma

abordagem de avaliação de empresas, Lisboa: Texto Editora

Baum, J.A.C. & House, R.J. (1990) Commentary on the Maturation and Aging of Organizational Populations, in Singh, J.V. (ed.) Organizational Evolution: new directions (pp 129-142), Newbury Park: Sage Publications

Baum, J.A.C. & Oliver, C. (1991) Institutional Linkages and Organizational Mortality, Administrative Science Quarterly, 36, 187-218

Beer, M. & Walton, E. (1990) Developing the Competitive Organization: interventions and strategies, American Psychologist, 45, 2, 154-161

Bennis, W. & Nanus, B. (1985) Leaders, New York: Harper & Row

Bluedorn, A.C. & Denhardt, R.B. (1988) Time and Organizations, Journal of Management, 14, 2, 299-320

Boseman, F.G. & Jones, R.E. (1974) Market Conditions, Decentralization, and Organization Effectiveness, Human Relations, 27, 7, 665-676

Bourgeois, L.J. (1985) Strategic Goals, Perceived Uncertainty, and Economic Performance in Volatile Environments, Academy of Management Journal, 28, 3, 548-573

Brittain, J.W. & Freeman, J.H. (1980) Organizational Proliferation and Density Dependent Selection, in Kimberly, J.R. & Miles, R.H. (Eds.) The Organizational Life Cycle: issues in the creation, transformation, and decline of organizations (pp. 291-338), San Francisco: Jossey-Bass

Bruderl, J. & Schussler, R. (1990) Organizational Mortality: the liabilities of newness and adolescence, Administrative Science Quarterly, 35, 530-547

Buell, V.P. (1985) Marketing Management: a strategic planning approach, Singapore: McGraw-Hill Int.

Burgelman, R.A. (1990) Strategy-Making and Organizational Ecology: a conceptual integration, in Singh, J.V. (Ed.) Organizational Evolution: new directions (pp. 164-181), Newbury Park: Sage Publications

Burns, T. & Stalker, G.M. (1961) The Management of Innovation, London: Tavistock

Carroll, G.R., Delacroix, J. & Goodstein, J. (1988) The Political Environments of Organizations: an ecological view, in Staw, B.M. & Cummings, L.L. (Eds.) Research in Organizational Behavior, 10, 359-392, Greenwich: JAI Press

Carroll, G.R., Goodstein, J. & Gyenes, A. (1988) Organizations and the State: effects of the institutional environment on agricultural cooperatives in Hungary, Administrative Science Quarterly, 33, 233-256

Carroll, G.R. & Hannan, M.T. (1989) Density Delay in the Evolution of Organizational Populations: a model and five empirical tests, Administrative Science Quarterly, 34, 411-430

Carroll, G.R. & Huo, Y.P. (1986) Organizational Task and Institutional Environments in Ecological Perspective: findings from the local newspaper industry, American Journal of Sociology, 91, 4, 838-873

Chandler, A.D. (1990) Scale and Scope: the dynamics of industrial capitalism, Cambridge: Harvard / Belknap

Cooper, A.C. & Schendel, D. (1976) Strategic Responses to Technological Threats, Reprinted in Quinn, J.B., Mintzberg, H. & James R.M. (Eds.) The Strategy Process (pp 697-704), Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1988

Crozier, M. (1963) Le Phénomène Bureaucratique, Paris: Seuil

Crozier, M. (1972) The Relationship Between Micro and Macrosociology: a study of organizational systems as an empirical approach to the problems of macrosociology, Human Relations, 25, 3, 239-251

Crozier, M. & Friedberg, E. (1977) L'acteur et le Système, Paris: Seuil

Cunha, M.P. (1990) Ecologia das Populações: a dinâmica competitiva das organizações, Revista de Gestão, 8, 61-63

Cunha, M.P. (1991) As Organizações e a Envoltente: aquisição de recursos e competição organizacional, texto não publicado

Cunningham, J.B. (1978) A Systems-Resource Approach for Evaluating Organizational Effectiveness, Human Relations, 31, 7, 631-656

Cyert, R.M. & MacCrimmon, K.R. (1968) Organizations, in Lindzey, G. & Aronson, E. (Eds.) The Handbook of Social Psychology, (Vol.1, pp 568-611), 2nd Ed., Reading: Addison-Wesley

D'Aveni, R.A. & MacMillan, I.C. (1990) Crisis and the Content of Managerial Communications: a study of the focus of attention of top managers in surviving and failing firms, Administrative Science Quarterly, 35, 634-657

Dawkins, R. (1986) The Blind Watchmaker, (trad. portugue-

sa: O Relojoeiro Cego), Lisboa: Edições 70, 1988

DiMaggio, P. (1986) Structural Analysis Of Organizational Fields: a blockmodel approach, in Staw, B.M. & Cummings, L.L. (Eds.) Research in Organizational Behavior, 8, 335-370, Greenwich: JAI Press

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

DiStefano, T. (1984) Interorganizational Conflict: a review of an emerging field, Human Relations, 37, 5, 351-366

Doise, W., Deschamps, J.C. & Mugny, G. (1978) Psychologie Sociale Expérimentale (trad. portuguesa: Psicologia Social Experimental), Lisboa: Moraes, 1980

Drucker, P. (1973) Management, New York: Harper & Row

Drucker, P.F. (1985) Innovation and Entrepreneurship (trad. portuguesa: Inovação e Gestão), Lisboa: Presença, 1986

Duncan, R.B. (1973) Multiple Decision-Making Structures in Adapting to Environmental Uncertainty: the impact on organizational effectiveness, Human Relations, 26, 3, 273-291

Durkheim, E. (1893) De la Division du Travail Social (trad. portuguesa: A Divisão do Trabalho Social), 3a Ed., 2 Vols, Lisboa: Presença, 1989

Dutton, J.E. (1988) Perspectives on Strategic Issue Processing: insights from a case studie, in Lamb, R. & Shrivastava, P. (Eds.) Advances in Strategic Management, 5, 223-244, Greenwich: JAI Press

Eigen, M. & Winkler, R. (1975) Das Spiel: naturgesetze steuern den zufall (trad. portuguesa; O Jogo: as leis naturais que regulam o acaso) Lisboa: Gradiva, 1989

Elizur, D., Borg, I., Hunt, R, & Beck, I.M. (1991) The Structure of Work Values: a cross-cultural comparaisn, Journal of Organizational Behavior, 12, 1, 21-38

Emery, F.E. & Trist, E.L. (1972) Towards a Social Ecology: contextual appreciation of the future in the present, London: Plenum Press

Evan, W.M. & Klemm, R.C. (1980) Interorganizational Relations Among Hospitals: a strategy, structure, and performance model, Human Relations, 33, 5, 315-337

Fiol, C.M. (1989) A Semiotic Analysis of Corporate Lan-

guage: organizational boundaries and joint venturing, Administrative Science Quarterly, 34, 277-303

Frederick, W.C., Davis, K. & Post, J.E. (1988) Business and Society: corporate strategy, public policy, ethics, 6th Edition, Singapore: McGraw-Hill Int.

Freeman, C. (1991) The New Techno-Economic Paradigm- The 90's and the Beginning of a New Century, Comunicação apresentada no Simpósio Internacional Sobre Política Científica e Tecnológica Para os Anos 90, JNICT, Lisboa

Freeman, J. (1982) Organizational Life Cycles and Natural Selection Processes, in Staw, B.M. & Cummings, L.L. (Eds.) Research In Organizational Behavior, 4, 1-32, Greenwich: JAI Press

Freeman, J. (1990) Ecological Analysis of Semiconductor Firm Mortality, in Singh, J.V. (Ed.) Organizational Evolution: new directions (pp. 53-77), Newbury Park: Sage Publications

Freeman, J. & Hannan, M.T. (1975) Growth and Decline Processes in Organizations, American Sociological Review, 40, 215-228

Fonseca, J.M. (1991) Schumpeter Revisitado: O Impacto da Tecnologia e da Inovação no Desenvolvimento Empresarial: questões teóricas e metodológicas, texto não publicado

Galbraith, J.R. (1983) Strategy and Organization Planning, Reprinted in Quinn, J.B., Mintzberg, H. & James, R.M. (Eds.) The Strategy Process, Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1988

Gillespie, D.F. & Mileti, D.S. (1979) Action and Contingency Postulates in Organization-Environment Relations, Human Relations, 32, 3, 261-271

Gluck, F.W. (1986) Strategic Management: an overview, in Gardner, J.R., Rachlin, R. & Sweeny, H.W.A. (Eds.) Handbook of Strategic Planning, New York: John Wiley and Sons

Gould, S.J. (1980) The Panda's Thumb (trad. portuguesa; O Polegar do Panda: reflexões sobre História Natural), Lisboa: Gradiva, s.d.

Gould, S.J. (1983) Hen's Teeth and Horses Toes (trad. portuguesa: Quando as Galinhas Tiverem Dentes) Lisboa: Gradiva, 1989

Goodman, R.A. (1973) Environmental Knowledge and Organizational Time Horizon: some functions and dysfunctions, Human Relations, 26, 2, 215-226

Graen, G. (1976) Role Making Processes Within Complex

in Van de Ven, A.H. & Joyce, W.F. (Eds.) Perspectives on Organization Design and Behavior (pp. 409-418), New York: John Wiley and Sons

Pfeffer, J. (1982) Power and Resource Allocation in Organizations, in Staw, B.M. & Salancik, G.R. (Eds.) New Directions in Organizational Behavior (pp. 235-265), Malabar: Robert E. Krieger

Pfeffer, J. (1985) Organizations and Organization Theory, in Lindzey, G. & Aronson, E. (Eds.) The Handbook of Social Psychology (vol. 1, pp. 379-440), 3rd Edition, New York: Random House

Pfeffer, J. & Salancik, G.R. (1977) Administrator Effectiveness: the effects of advocacy and information on achieving outcomes in an organizational context, Human Relations, 30, 7, 641-656

Pfeffer, J. & Salancik, G.R. (1978) The External Control of Organizations, New York: Harper & Row

Pitre, E. & Sims, H.P. (1987) The Thinking Organization: how patterns of thought determine organizational culture, Reprinted in Newstrom, J.W. & Davis, K. (Eds.) Organizational Behavior (pp. 411-420), 8th Edition, Singapore: McGraw-Hill Int., 1989

Porter, M.E. (1979) How Competitive Forces Shape Strategy, Reprinted in Quinn, J.B., Mintzberg, H. & James, R.M. (Eds.) The Strategy Process (pp. 58-70), Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1988

Porter, M.E. (1980) Competitive Strategy (trad. brasileira: Estratégia Competitiva), Rio de Janeiro: Campus, 1986

Pugh, D.S. & Hickson, D.J. (1989) Writers on Organizations, 4th Edition, London: Penguin Books

Quinn, J.B. (1978) Strategic Change: " logical incrementalism ", in Quinn, J.B., Mintzberg, H. & James, R.M. (Eds.) The Strategy Process (pp. 94-104), Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1988

Raelin, J.A. (1980) A Mandated Basis of Interorganizational Relations: the legal-political network, Human Relations, 33, 1, 57-68

Reeder, J.A. (1987) When West Meets East: Cultural Aspects of Doing Business in Asia, Reprinted in Newstrom, J.W. & Davis, K. (Eds.) Organizational Behavior (pp. 508-515), 8th Edition, Singapore: McGraw-Hill Int., 1989

Reimann, B.C. (1974) Task Environment and Decentraliza-

organizations, in Dunnette, M.D. (Ed.) Handbook of Industrial and Organizational Psychology (pp. 1201-1245), Chicago: Rand McNally

Gray, B. (1985) Conditions Facilitating Interorganizational Collaboration, Human Relations, 38, 10, 911-936

Guest, R.H. (1986) Management Imperatives for the Year 2000, Reprinted in Newstrom, J.W. & Davis, K. (Eds.) Organizational Behavior, 8th Edition, Singapore: Mc Graw-Hill Int., 1989

Guiltinan, J.P. & Paul, G.W. (1985) Marketing Management, 2nd Edition, Singapore: Mc Graw-Hill Int.

Hackman, J.R. & Oldham, G.R. (1980) Work Redesign, Reading: Addison-Wesley

Hall, R.H. (1991) Organizations: structures, processes, and outcomes, 4th Edition, Englewood Cliffs: Prentice-Hall

Handy, C.B. (1985) Understanding Organizations, 3rd Edition, London: Penguin Books

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

Hannan, M.T. & Freeman, J. (1989) Organizational Ecology, Cambridge: Harvard University Press

Hannan, M.T., Ranger-Moore, J. & Banaszak-Holl, j. (1990) Competition and the Evolution of Organizational Size Distributions, in Singh, J.V. (Ed.) Organizational Evolution: new directions, Newbury Park: Sage Publications

Hassard, J. (1988) Overcoming Hermeticism in Organization Theory: an alternative to paradigm incommensurability, Human Relations, 41, 3, 247-259

Hendrick, H.W. (1987) Organizational Design, in Salvendy, G. (Ed.) Handbook of Human Factors (pp. 470-494), New York: John Wiley and Sons

Hicks, H.G. & Gullett, C.R. (1976) Organizations: theory and behavior, Singapore: McGraw-Hill Int.

Hinde, R.A. (1988) Ethology and Social Psychology, in Hewstone, M., Stroebe, W., Codol, J.P. & Stephenson, G.M. (Eds.) Introduction to Social Psychology (pp 20-38), Oxford: Basil Blackwell

Hisrich, R.D. (1990) Entrepreneurship / Intrapreneurship,

American Psychologist, 45, 2, 209-222

Hofstede, G. (1980) Culture's Consequences, Newbury Park: Sage Publications

Hollander, E.P. & Offerman, L.R. (1990) Power and Leadership in Organizations, American Psychologist, 45, 2, 179-189

Hrebiniak, L.G. (1981) The Organization and Environment Research Program: an overview and critique, in Van de Ven, A.W. & Joyce, W.F. (Eds.) Perspectives on Organization Design and Behavior (pp. 338-345) New York: John Wiley and Sons

Jackson, S.E. & Dutton, J.E. (1988) Discerning Threats and Opportunities, Administrative Science Quarterly, 33, 370-387

Jacob, F. (1990) Como a Evolução Constrói Novidade com o Antigo, in Gil, F. (Org.) Balanço do Século: ciclo de conferências promovido pelo Presidente da República (pp. 217-233), Lisboa: Imprensa Nacional-Casa da Moeda

Jesuino, J.C. (1987) Processos de Liderança, Lisboa: Livros Horizonte

Jesuino (1989) Teoria das Organizações, texto não publicado

Jesuino, J.C. (1990) O Factor Liderança nas Organizações, Revista de Gestão, 8, 5-11

Kast, F.E. & Rosenzweig, J.E. (1985) Organization & Management: a systems and contingency approach, 4th Edition, Singapore: Mc Graw-Hill Int.

Katz, D. & Khan, R. (1978) The Social Psychology of Organizations, 2nd Edition, New York: John Wiley and Sons

Khun, T.S. (1970) The Structure of Scientific Revolutions, 2nd Edition (trad. francesa: La Structure des Révolutions Scientifiques), Paris: Flammarion, 1983

Kieser, A. (1989) Organizational, Institutional, and Societal Evolution: medieval craft guilds and the genesis of formal organizations, Administrative Science Quarterly, 34, 540-564

Kimberly, J.R. (1980a) The Life Cycle Analogy and the Study of Organizations: introduction, in Kimberly, J.R. & Miles, R.H. (Eds.) The Organizational Life Cycle: issues in the creation, transformation, and decline of organizations (pp. 1-14), San Francisco: Jossey-Bass

Kimberly, J.R. (1980b) Initiation, Innovation, and Insti-

tutionalization in the Creation Process, in Kimberly, J.R. & Miles, R.H. (Eds.) The Organizational Life Cycle: issues in the creation, transformation and decline of organizations (pp.18-43), San Francisco: Jossey-Bass

Kimberly, J.R. & Miles, R.H. (Eds.) (1980) The Organizational Life Cycle: issues in the creation, transformation, and decline of organizations, San Francisco: Jossey-Bass

Koontz, H. & Weirich, H. (1988) Management, 8th Edition, Singapore: McGraw-Hill Int.

Kotler, P. (1988) Marketing Management: analysis, planning, implementation, and control, 6th Edition, Englewood Cliffs: Prentice-Hall

Kotter, J.P. (1978) Organizational Dynamics: diagnosis and intervention, Reading: Addison-Wesley

Lamb, R. & Shrivastava, P. (1988) Introduction to Advances in Strategic Management, 5, ix-xiii, Greenwich: JAI Press

Lane, D.M. (1982) Limited Capacity, Attention Allocation, and Productivity, in Howell, W.C. & Fleishman, E.F. (Eds.) Human Performance and Productivity: information processing and decision making (pp.121- 156), Hillsdale: Lawrence Earlbaum Associates

Lawler, E.E. & Mohrman, S.A. (1987) Unions and the New Management, Reprinted in Newstrom, J.W. & Davis, K. (Eds.) Organizational Behavior (pp. 478-491), 8th Edition, Singapore: Mc Graw-Hill Int., 1989

Lawrence, P.R. (1981) The Harvard Organization and Environment Research Program, in Van de Ven, A.H. & Joyce, W.F. (Eds.) Perspectives on Organization Design and Behavior (pp. 311-337) New York: John Wiley and Sons

Lawrence, P.R. & Lorsch, J.W. (1967) Organization and Environment, Cambridge: Harvard University Press

Leite, A. & Barros, M. (1990) Anuário Comercial do Sector Cooperativo, Lisboa: INSCOOP

Livingston, J.S. (1971) Myth of the Well-Educated Manager, Reprinted in Quinn, J.B., Mintzberg, H. & James, R.M. (Eds.) The Strategy Process (pp. 706-715), Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1988

Loasby, B.J. (1967) Long-Range Formal Planning in Perspective, Reprinted in Quinn, J.B., Mintzberg, H. & James, R.M. (Eds.) The Strategy Process (pp. 89-94), Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1988

Lodahl, T.M. & Mitchell, S.M. (1980) Drift in the Develop-

ment of Inovative Organizations, in Kimberly, J.R. & Miles, R.H. (Eds.) The Organizational Life Cycle: issues in the creation, transformation, and decline of organizations (pp. 184-207), San Francisco: Jossey- Bass

Lorsch, J.W. (1965) Inovação de Produtos e Organização, Reprinted in Lobos, J.A. (Ed.) Comportamento Organizacional: leituras selecionadas (vol. 2, pp. 403-419), São Paulo: Atlas, 1978

Luthans, F. (1989) Organizational Behavior, 5th Edition, Singapore: McGraw-Hill Int.

March, J.G. (1981) Decisions in Organizations and Theories of Choice, in Van de Ven, A.H. & Joyce, W.F. (Eds.) Perspectives on Organization Design and Behavior (pp. 244), New York: John Wiley and Sons

Marques, C.A. (1991) Value Analysis in Organizational Context, Tese de Doutorado, University of Tilburg

Mayer M.W. & Zucker, L.G. (1989) Permanently Failing Organizations, Newbury Park: Sage Publications

McKenna, R. (1985) The Regis Touch (trad. portuguesa: Novas Estratégias de Marketing), Lisboa: Editorial Presença

McPherson, J.M. (1990) Evolution in Communities of Voluntary Organizations, in Singh, J.V. (Ed.) Organizational Evolution: new directions (pp. 224-245), Newbury Park: Sage Publications

Melese, J. (1979) Approches Systémiques des Organisations: vers l'entreprise à complexité humaine, Paris: Éditions Hommes et Techniques

Metcalfe, J.L. (1974) Systems Models, Economic Models and the Causal Texture of Organizational Environments: an approach to macro-organization theory, Human Relations, 27, 7, 639-663

Meyer, M.W. (1990) Notes of a Skeptic: from organizational ecology to organizational evolution, in Singh, J.V. (Ed.) Organizational Evolution: new directions (pp. 298-314), Newbury Park: Sage Publications

Milburn, T.W., Schuler, R.S. & Watman, K.H (1983a) Organizational Crisis. Part I: definition and conceptualization, Human Relations, 36, 12, 1141-1160

Milburn, T.W., Schuler, R.S. & Watman, K.H. (1983b) Organizational Crisis. Part II: strategies and responses, Human Relations, 36, 12, 1161-1180

Miles, R.E., Snow, C.C. Meyer, A.D. & Coleman, H.J. (1978)

Organizational Strategy, Structure and Process, Reprinted in Quinn, J.B., Mintzberg, H. & James, R.M. (Eds.) The Strategy Process (pp. 524-530), Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1988

Miles, R.H. (1980) Findings and Implications of Organizational Life Cycle Research: a commencement, in Kimberly, J.R. & Miles, R.H. (Eds.) The Organizational Life Cycle: issues in the creation, transformation, and decline of organizations (pp. 430-450), San Francisco: Jossey-Bass

Miles, R.H. & Randolph, W.A. (1980) Influence of Organizational Learning Styles on Early Development, in Kimberly, J.R. & Miles, J.R. (Eds.) The Organizational Life Cycle: issues in the creation, transformation, and decline of organizations (pp. 44-82), San Francisco: Jossey-Bass

Mintzberg, H. (1973) The Nature of Managerial Work, New York: Harper & Row

Mintzberg (1975) The Manager's Job: folklore and fact, Reprinted in Quinn, J.B., Mintzberg, H. & James, R.M. (Eds.) The Strategy Process (pp. 22-31), Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1988

Mintzberg (1979) The Structuring of Organizations, Englewood Cliffs: Prentice-Hall

Mintzberg, H. (1988) Generic Strategies: toward a comprehensive framework, in Lamb, R. & Shrivastava, P. (Eds.) Advances in Strategic Management, 5, 1-67, Greenwich: JAI Press

Morgan, G. (1986) Images of Organization, Newbury Park: Sage Publications

Nadler, D.A. & Tushman, M. (1984) A Congruence Model for Diagnosing Organizational Behavior, in Kolb, D.A., Rubin, I.M. & McIntyre, J.M. (Eds.) Organizational Psychology, Englewood Cliffs: Prentice-Hall

Naisbitt, J. (1982) Megatrends: ten new directions transforming our lives (trad. portuguesa: Macrotendências; Dez Novas Orientações que Transformam as Nossas Vidas), Lisboa: Editorial Presença, 1988

Niv, A. (1980) Organizational Disintegration: roots, processes, and types, in Kimberly, J.R. & Miles, R.H. (Eds.) The Organizational Life Cycle: issues in the creation, transformation, and decline of organizations (pp. 375-394), San Francisco: Jossey-Bass

Odum, E.P. (1971) Fundamentals of Ecology, 3rd Edition, (trad. portuguesa: Fundamentos de Ecologia) Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 1988

Offerman, L.R. & Gowing, M.K. (1990) Organizations of the

Future: changes and challenges, American Psychologist, 45, 2, 95-108

Ouchi, W. (1981) Theory Z: how american business can meet the japanese challenge, Reading: Addison-Wesley

Ouchi, W.G. & Price, R.L. (1978) Hierarchies, Clans, and Theory Z: a new perspective on organization development, Organizational Dynamics, Autumn 1978, 25-44

Pascoal, D., Rodrigues, J.A., Farelo, M.N. & Baptista, A. (1987) O Sector Cooperativo em 1986, Lisboa: INSCOOP

Peiró, J.M. (1990) Expected Developments in Work and Organizational Psychology in Europe in the Nineties, in Drenth, P.J.D., Sergeant, J.A. & Takens, R.J. (Eds.) European Perspectives in Psychology (Vol. 3, pp. 21-38), Chichester: John Wiley and Sons

Pennings, J.M. (1980) Environmental Influences on the Creation Process, in Kimberly, J.R. & Miles, R.H. (Eds.) The Organizational Life Cycle: issues in the creation, transformation, and decline of organizations (pp. 134-160), San Francisco: Jossey-Bass

Pereira, O.G. (1982) Tópicos para uma Psicologia das Organizações para os Anos Oitenta, Análise Psicológica, 2/3 (II), 347-356

Pereira, O.G. (1983) Erro Humano: uma conferência internacional, Análise Psicológica, 3 (III), 309-326

Peters, T. (1987) Thriving on Chaos (trad. portuguesa: A Gestão em Tempo de Mudança) Lisboa: Editorial Presença, 1990

Peters, T.J. & Waterman, R.H. (1982) In Search of Excellence (trad. portuguesa: Na Senda da Excelência), Lisboa: D.Quixote, 1987

Petit, F. (1987) Les Théories Organisationelles, in Lévy-Leboyer, C. & Sperandio, J.C. (Eds.) Traité de Psychologie du Travail, (pp. 317-346), Paris: P.U.F.

Pfeffer, J. (1973) Canonical Analysis of the Relationship Between an Organization's Environment and Managerial Attitudes toward Subordinates and Workers, Human Relations, 26, 3, 325-337

Pfeffer, J. (1976) The Institutional Function of Management, Reprinted in Quinn, J.B., Mintzberg, H. & James, R.M. (Eds.) The Strategy Process (pp. 323-330), Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1988

Pfeffer, J. (1981) Four Laws of Organizational Research,

tion: a cross-national replication, Human Relations, 27, 7, 677-695

Ritvo, R.A., Salipante, P. & Notz, W.W. (1979) Environmental Scanning and Problem Recognition by Governing Boards: the response of hospitals to declining birth rates, Human Relations, 32, 3, 227-235

Rogers, D. & Miglani, A. (1988) Environmental Change in the Financial Services Industry, in Lamb. R. & Shrivastava, P. (Eds.) Advances in Strategic Management, 5, 89-111, Greenwich: JAI Press

Romanelli, E. (1989a) Environments and Strategies of Organization Start-Up: effects on early survival, Administrative Science Quarterly, 34, 369-387

Romanelli, E. (1989b) Organization Birth and Population Variety: a community perspective on origins, in Cummings, L.L. & Staw, B.M. (Eds.) Research in Organizational Behavior, 11, 211-246, Greenwich: JAI Press

Ross, G.A. (1980) The Emergence of Organization Sets in Three Ecumenical Disaster Recovery Organizations: an empirical and theoretical exploration, Human Relations, 33, 1, 23-39

Så, J.V. (1989) Does Your Strategy Pass the No Test, European Management Journal, 7, 2, 177-179

Sammon, W.L. (1986) Assessing the Competition: business intelligence for strategic management, in Gardner, J.R., Rachlin, R. & Sweeny, H.W.A. (Eds.) Handbook of Strategic Planning (4.1-4.48), New York: John Wiley and Sons

Samuelson, R.J. (1990) Competition: tried and true, Newsweek, 11/6/90, p.4

Santos, F.L. (1991) O Planejamento Estratégico, Expresso, 27/4/91, pp 19S-20S

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. (1980) Organizational Psychology, 3rd Edition (trad. brasileira: Psicologia Organizacional), Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1982

Schein, E.H. (1985) Organizational Culture and Leadership, San Francisco: Jossey Bass

Schein, E.H. (1990) Organizational Culture, American Psychologist, 45, 2, 109-119

Schoonhoven, C.B., Eisenhardt, K.M. & Lyman, K. (1990) Speeding Products to Market: product introduction in new firms, Administrative Science Quarterly, 35, 177-207

Schumacher, E.F. (1973) Small is Beautiful (trad.portuguesa: Small is Beautiful), Lisboa: D.Quixote, 2a Edição, 1985

Scott, W.R. (1987) Organizations: rational, natural and open systems, 2nd Edition, Englewood Cliffs: Prentice-Hall

Sen, T.K. (1987) Participative Group Techniques, in Salvendy, G. (Ed.) Handbook of Human Factors (pp. 453-469), New York: John Wiley and Sons

Shortell, S.M. (1977) The Role of Environment in a Configurational Theory of Organizations, Human Relations, 30, 3, 275-302

Simon, H.A. (1990) A Racionalidade Humana e seus Limites, in Gil, F. (Org.) Balanço do Século: ciclo de conferências promovido pelo Presidente da República (pp. 147-166), Lisboa: Imprensa Nacional-Casa da Moeda

Simon, H.A. & Stedry, A.C. (1969) Psychology and Economics, in Lindzey, G. & Aronson, E. (Eds.) The Handbook of Social Psychology (vol 5, pp. 269-314), 2nd Edition, New York: Random House

Singh, J.V. (1990a) Introduction to " Organizational Evolution: new directions" (pp.11-17), Newbury Park: Sage Publications

Singh, J.V. (1990b) Future Directions in Organizational Evolution, in Singh, J.V. (Ed.) Organizational Evolution: new directions (pp. 315-319), Newbury Park: Sage Publications

Smith, K.G. & Locke, E.A. (1990) Goal Setting, Planning, and Organizational Performance: an experimental simulation, Organizational Behavior and Human Decision Processes, 46, 118-134

Sousa, E.S.; Cunha, M.P. & Ribeiro, R.B. (1991) Expectativas e Padrões de Atribuição num Processo de Seleção, Comunicação apresentada no I Congresso Internacional de Stress, Ansiedade e Desordens Emocionais, Universidade do Minho, Braga

Stanton, W.J. & Futrell, C. (1987) Fundamentals of Marketing, Singapore: McGraw-Hill Int.

Starbuck, W.H. (1976) Organizations and Their Environments, in Dunnette, M.D. (Ed.) Handbook of Industrial and Organizational Psychology (pp. 1069-1123), Chicago: Rand McNally

Starbuck, W.H., Greve, A. & Hedberg, B.L.T. (1978) Responding to Crisis, Reprinted in Quinn, J.B., Mintzberg, H. & James, R.M. (Eds.) The Strategy Process (pp. 687-670), Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1988

Sutton, R.I.(1990) Organizational Decline Processes: a social psychological perspective, in Staw, B.M. & Cummings, L.L. (Eds.) Research in Organizational Psychology, 12, 205-253, Greenwich: JAI Press

Taylor, F.W. (1911) The Principles of Scientific Management, New York: W.W. Norton & Company

Thompson, J.D. (1967) Organizations in Action (trad. brasileira: Dinâmica Organizacional), S.Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1976

Thorton, G.C. & Cleveland, J.N. (1990) Developing Managerial Talent Through Simulation, American Psychologist, 45, 2, 190-199

Tichy, N.M. (1980) Problem Cycles in Organizations and the Management of Change, in Kimberly, J.R. & Miles, R.H. (Eds.) The Organizational Life Cycle: issues in the creation, transformation, and decline of organizations (pp.164-183), San Francisco: Jossey-Bass

Tjosvold, D. (1984) Cooperation Theory and Organizations, Human Relations, 37, 9, 743-767

Toffler, A. (1981) The Third Wave, New York: Bantam Books

Trist, E.L. (1981) The Evolution of Sociotechnical Systems as a Conceptual Framework and as an Action Research Program, in Van de Ven, A.H. & Joyce, W.F. (Eds.) Perspectives on Organization Design and Behavior (pp. 19-75), New York: John Wiley and Sons

Tucker, D.J., Singh, J.V., & Meinhard, A.G. (1990) Founding Characteristics, Imprinting, and Organizational Change, in Singh, J.V. (Ed.) Organizational Evolution: new directions, Newbury Park: Sage Publications

Tushman, M.L. & Romanelli, E. (1985) Organizational Evolution: a metamorphosis model of convergence and reorientation, in Cummings, L.L. & Staw, B.M. (Eds.) Research in organizational Behavior, 7, 171-122, Greenwich: JAI Press

Ulrich, D. (1984) Specifying External Relations: definition of and Actors in an Organization's Environment, Human Relations, 37, 3, 245-262

Ulrich, D. (1987) The Population Perspective: review,

critique, and relevance, Human Relations, 40, 3, 137-152

Van de Ven, A.H. (1981) The Organization Assesment Research Program, in Van de Ven, A.H. & Joyce, W.F. (Eds.) Perspectives on Organization Design and Behavior (pp. 249-298), New York: John Wiley and Sons

Van de Ven, A.H. & Drazin, R. (1985) The Concept of Fit in Contingency Theory, in Cummings, L.L. & Staw, B.M. (Eds.) Research in Organizational Behavior, 7, 333-365, Greenwich: JAI Press

Van de Ven, A.H. & Joyce, W.F. (1981) Overview of Perspectives on Organization Design and Behavior, in Van de Ven, A.H. & Joyce, W.F. (Eds.) Perspectives on Organization Design and Behavior (pp. 1-16), New York: John Wiley and Sons

Van Gils, M.R. (1984) Interorganizational Relations and Networks, in Drenth, P.J.D, Thierry, H. Willems, P.J. & de Wolff, C.J. (Eds.) Handbook of Work and Organizational Psychology (pp. 1073-1100), Chichester: John Wiley and Sons

Veen, P. (1984) Organization Theories, in Drenth, P.J.D., Thierry, H. Willems, P.J. & de Wolff, C.J. (1984) Handbook of Work and Organizational Psychology (pp. 713-752), Chichester: John Wiley and Sons

Waddock, S.A. & Isabella, L.A. (1989) Strategy, Beliefs About the Environment, and Performance in a Banking Simulation, Journal of Management, 15, 4, 617-632

Wallmark, T. & McQueen, D. (1988) 100 Important Swedish Technical Innovations. From 1945 to 1980, Lund: Studentlitteratur

Walter, I (1988) Competitive Performance and Strategic Positioning in International Financial Services, in Lamb, R. & Shrivastava, P. (Eds.) Advances in Strategic Management, 5, 69-87, Greenwich: JAI Press

Walton, R.E. (1980) Establishing and Maintaining High Commitment Work Systems, in Kimberly, J.R. & Miles, R.H. (Eds.) The Organizational Life Cycles: issues in the creation, transformation, and decline of organizations (pp. 208-290), San Francisco: Jossey-Bass

Warneryd, K.E. (1990) The Development of Economic Psychology in Europe as Foreseen for the Nineties, in Drenth, P.J.D., Sergeant, J.A. & Takens, R.J. (Eds.) European Perspectives in Psychology (vol. 3, pp. 299-321), Chichester: John Wiley and Sons

Waterman, R.H., Peters, T.J. & Phillips, J.R. (1980) The 7-S Framework, Reprinted in Quinn, J.B., Mintzberg, H. & James, R.M. (Eds.) The Strategy Process (pp. 271-276), Englewood

Cliffs: Prentice-Hall, 1988

Weick, K.E. (1982) Enactment Processes in Organizations, in Staw, B.M. & Salancik, G.R. (Eds.) New Directions in Organizational Behavior (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

Whetten, D.A. (1980) Sources, Responses, and Effects of Organizational Decline, in Kimberly, J.R. & Miles, R.H. (Eds.) The Organizational Life Cycle: issues in the creation, transformation, and decline of organizations (pp.342-374), San Francisco: Jossey-Bass

Winter, S.G. (1990) Survival, Selection, and Inheritance in Evolutionary Theories of Organization, in Singh, J.V. (Ed.) Organizational Evolution: new directions (pp. 269-297), Newbury Park: Sage Publications

Young, S. (1987) Politicking: the unsung managerial skill, Reprinted in Newstrom, J.W. & Davis, K. (Eds.) Organizational Behavior (pp.199-204), 8th Edition, Singapore: McGraw-Hill Int., 1989

Zammuto, R.F. & Cameron, R.F. (1985) Environmental Decline and Organizational Response, in Cummings, L.L. & Staw, B.M. (Eds.) Research in Organizational Behavior, 7, 223-262, Greenwich: JAI Press

Zanders, H. (1984) Social Indicators, in Drenth, P.J.D., Thierry, H. , Willems, P.J. & de Wolff, C.J. (Eds.) Handbook of Work and Organizational Psychology (pp. 1101-1119), Chichester: John Wiley and Sons