

Ecologia Populacional e Escolhas Estratégicas: uma proposta de convergência

Autoria: Lilian de Castro Medeiros, Pedro Andrade Paiva

Resumo: Neste artigo analisamos duas correntes teóricas que tratam do fenômeno da sobrevivência organizacional: a Ecologia Populacional e a Teoria das Escolhas Estratégicas. Apesar de serem tidas como contrapostas, defendemos a tese de uma convergência entre as duas teorias como uma via de pesquisa fundamental para a evolução dessas disciplinas e para um ganho em termos de poder explicativo do fenômeno em estudo. Acreditamos que ambas sejam aplicáveis às situações atuais e se complementem. Consideramos fundamental, portanto, trabalhar seus pressupostos de forma conjunta para que tenhamos à disposição uma alternativa de análise mais completa para a compreensão das situações-problema que enfrentamos.

1 - Introdução

O capitalismo tem o lucro como um de seus objetivos principais. Por sua vez, a concorrência é um dos meios de que o sistema se utiliza para atingir tal objetivo, exigindo das empresas aprimoramento constante no sentido de maior produtividade, qualidade e menores custos.

Inseridas em um ambiente cada vez mais competitivo, no qual, a todo momento, surgem novas demandas a serem atendidas, bem como o desejo de ganhar participação no mercado e a necessidade de disputar recursos substanciais, as organizações são pressionadas a efetuar mudanças estratégicas em ritmo acelerado. A preocupação das empresas em manter-se bem posicionadas é crescente, exigindo de seus estrategistas o conhecimento da estrutura que faz as forças competitivas evoluírem e o desenvolvimento da capacidade de lidar com essas forças.

Frequentemente, supõe-se que as mudanças podem ser realizadas apenas conforme as intenções e as expectativas dos dirigentes. No entanto, como isso pode obscurecer elementos essenciais à compreensão de como elas realmente se desenvolvem, a transformação organizacional deve ser vislumbrada além do pressuposto da escolha e do planejamento do dirigente, pois fatores de natureza política, cultural e ambiental, entre outros, também interferem em sua definição e implementação.

No presente artigo, analisamos a sobrevivência organizacional sob a ótica da perspectiva ecológica e da perspectiva da teoria das escolhas estratégicas, defendendo a tese de uma convergência entre as duas teorias como uma via de pesquisa fundamental para a evolução dessas disciplinas e para um ganho em termos de poder explicativo do fenômeno em estudo.

A metodologia utilizada constitui-se, basicamente, de uma análise bibliográfica que envolve os principais autores da Ecologia Organizacional e da Teoria das Escolhas Estratégicas.

O artigo foi dividido em quatro partes, sendo a primeira delas dedicada à apresentação da Ecologia Organizacional, abordagem que busca resposta para as seguintes questões: *1) o que explica a diversidade de organizações existente no mercado? e 2) o que leva as organizações a sobreviverem*, sob duas perspectivas: a da adaptação e a da seleção ambientais. Segundo essas duas perspectivas, o ambiente cria exigências para as organizações que nele se desenvolvem, selecionando aquelas que ele julga apresentarem uma forma ótima de atuação, ajustada às suas demandas. As sobreviventes, submetidas às características ambientais, precisam passar, constantemente, por transformações adaptativas para se tornarem mais fortes e mais resistentes aos processos de seleção que estão por vir, aumentando suas chances de se manter no mercado.

A segunda parte apresenta a Teoria das Escolhas Estratégicas, perspectiva que se desenvolve a partir do momento em que os dirigentes assumem o papel de atores fundamentais na definição das ações organizacionais e na determinação do destino de suas empresas, as quais, para sobreviver, dependem tanto das forças ambientais e estruturais quanto dos recursos humanos.

A terceira parte apresenta uma análise comparativa entre as duas perspectivas, apontando características que nos fazem acreditar ser possível encará-las não como ponto e contraponto na análise da sobrevivência organizacional, mas como teorias complementares que, quando trabalhadas em conjunto, trazem muitos ganhos para a compreensão do fenômeno da sobrevivência organizacional.

A quarta e última parte está destinada à apresentação das conclusões a que chegamos.

2 - A Ecologia Populacional das Organizações: adaptação e seleção

A Ecologia Populacional, segundo Clegg, Hardy e Nord (1998), é uma abordagem da Teoria Organizacional que procura a resposta para duas questões:

- 1) o que explica a diversidade de empresas existentes no mercado?
- 2) o que leva as empresas a sobreviverem?

Essa corrente teórica o faz sob duas perspectivas. Segundo a primeira delas - a da adaptação ambiental, as empresas estão em contato direto com o ambiente, recebendo estímulos, agindo de forma a adaptar-se às exigências geradas pelas transformações externas e, além disso, modificando o ambiente por meio de suas atitudes.

Os gerentes são responsáveis por detectar as relevantes ameaças e oportunidades oferecidas pelo ambiente e por formular estratégias de atuação apropriadas para o ajuste ótimo da organização. A maneira escolhida pelo líder para formular estratégias, tomar decisões e implementá-las determina a sobrevivência da organização. Segundo Hannan e Freeman (1978), se o dirigente é capaz de amortecer o impacto dos distúrbios externos e de fazer com que abalem minimamente a estrutura da organização, provavelmente preservará sua saúde.

Há, entretanto, limitações para a capacidade de adaptação das organizações. Os indivíduos são importantes dentro de tal processo. Contudo, nem sempre conseguem determinar previamente as variações que seriam bem sucedidas ou as que mudariam as estratégias e as estruturas de suas organizações de modo rápido o suficiente para acompanhar as demandas de ambientes incertos e mutáveis.

A segunda perspectiva, denominada seleção, deriva desse aspecto. Em contraste com a abordagem da adaptação, que explica a variação da diversidade organizacional em termos de escolhas cumulativas e de mudanças nas organizações existentes; essa segunda perspectiva realça a criação de novas organizações e o desaparecimento de outras para explicar essa variabilidade.

O processo de seleção pode ser descrito como um ciclo composto por quatro fases: *variabilidade, retenção, seleção e competição*. Segundo Hannan e Freeman (1978), as empresas concorrentes procuram ajustar-se constantemente às demandas do mercado. Entretanto, elas enfrentam limitações em termos de recursos e de capacidade de adaptação ao perfil ótimo de organização definido e requerido pelo ambiente. Assim sendo, o ambiente seleciona aquelas que melhor se adaptam às suas características, levando as demais - em geral, novas entrantes - a adotar o diferencial assertivo das sobreviventes. As organizações que não se preocupam em incorporar o que há de melhor em suas concorrentes abrem mão de se tornarem mais fortes e mais resistentes aos processos de seleção que estão por vir, acabando por ser eliminadas; e, a partir desse momento, as novas sobreviventes começam uma nova competição que realimenta o ciclo.

A perspectiva da seleção, reflexo de um darwinismo social, traz consigo o elemento da adaptação, conforme explicado pelos autores: “[...] A adaptação da população envolve processo de seleção entre os membros. [...] Uma teoria completa sobre a relação organização versus ambiente deve considerar os dois processos, reconhecendo que eles são complementares” (HANNAH; FREEMAN, 1978, p. 171).ⁱ

Entretanto, por mais que reconheça que a organização precisa encontrar uma posição de ajuste às exigências do mercado que lhe confira sustentabilidade e, por consequência, garanta a sua sobrevivência, ao partir da premissa de que o ambiente seleciona as empresas que irão atuar em seu âmbito antes da ocorrência do fenômeno adaptativo, a Ecologia Populacional assume que

a otimização do perfil de atuação da empresa é determinada pelo ambiente, conferindo menor valor ao papel do dirigente e à postura que ele assume em dadas situações.

2.1 - A Ecologia Populacional sob a ótica da Inércia Estrutural

A Teoria da Inércia Estrutural, que pode ser considerada uma terceira perspectiva encontrada na Ecologia Populacional, tenta explicar as dificuldades de ajuste apresentadas pela organização mediante a análise de características internas e externas a elas. Segundo Burns e Stalker (1961), as pressões inerciais surgem simultaneamente, a partir dos arranjos da estrutura interna das organizações e dos processos de seleção ambiental.

Quando se refere ao ambiente interno, a Teoria da Inércia apresenta, como principais dificuldades adaptativas, a inflexibilidade estrutural, a racionalidade limitada da administração, as restrições de acesso às informações e o que se denomina *momentum repetitivo* (MILLER; FRIESEN, 1980).

A inflexibilidade se deve, principalmente, à dificuldade de reestruturar a alocação de capital entre as unidades da empresa; aos altos investimentos em planta que inviabilizam a troca de todos os equipamentos ou, pelo menos, da maioria deles, adequando-se às novas exigências do mercado; à complexidade envolvida na redefinição de rotinas, padrões e normas regulatórias internas e à própria história da organização (HANNAN; FREEMAN, 1978).

A racionalidade limitada dos líderes corresponde à característica de analisar todas as modificações ambientais sob uma ótica subjetiva, o que pode levá-los a cometer erros de interpretação que podem comprometer o futuro da organização.

O *momentum repetitivo* refere-se à tendência a adotar ações anteriores como comportamento corrente, o que nem sempre dá certo, porque o ambiente modificado recebe de modo diferenciado, presentemente, a atitude perfeita do passado.

A racionalidade coletiva, que corresponde ao ato de copiar estratégias assertivas do concorrente para solucionar problemas, é citada por Hannan e Freeman (1978) como mais uma barreira adaptativa, porque nem sempre implementar a atitude alheia para solucionar um problema significa obter êxito. Os dirigentes tendem a fazê-lo, mas sendo diferentes o contexto e as empresas, o resultado pode ser comprometido.

Externamente, apresentam-se como dificuldades as barreiras legais e fiscais para entrar ou sair do mercado, a rede de contatos estabelecida e os contratos assinados. Somam-se a essas as questões da legitimidade e da inconstância das informações recebidas, agravadas pela dificuldade de obter tais informações.

A inércia muda em função da estrutura organizacional que, por sua vez, apresenta características centrais e periféricas. As centrais estão relacionadas às “demandas usadas para mobilizar recursos destinados a iniciar uma organização e às estratégias e estruturas usadas para manter fluxos de recursos escassos” (HANNAN; FREEMAN, 1984, p. 156). Assim sendo, incluem objetivos organizacionais, formas de autoridade, tecnologia principal e estratégia de *marketing* das organizações.

As características periféricas, por outro lado, protegem as características centrais da organização em relação à incerteza, formando um filtro e ampliando as conexões entre a organização e seu ambiente. Incluem número e tamanho das subunidades, números de níveis hierárquicos, amplitude de controle, padrões de comunicação e mecanismos de proteção.

Hannan e Freeman (1984) propõem que as características centrais tenham níveis mais altos de inércia do que as periféricas, sendo mais difícil o processo de adaptação de uma organização se esse exigir mudanças nas características centrais.

Esses autores propõem também que, além de mudar em função da estrutura organizacional, as pressões inerciais variem de acordo com o tamanho e a idade organizacional, devido ao fato de que as organizações mais velhas tiveram tempo para formalizar completamente as relações internas, padronizar rotinas, institucionalizar lideranças e distribuir poderes, além de desenvolver redes ricas de dependência e comprometimento com outros atores sociais. Assim sendo, a reprodutibilidade da estrutura e sua inércia deveriam aumentar com a idade.

A tentativa de mudança das características centrais, além de mais delicada, pode diminuir a confiabilidade e a justificabilidade do desempenho da organização, fazendo-a retornar aos níveis de uma organização novata, destruindo ou tornando obsoletas rotinas e competências estabelecidas e rompendo relações com atores ambientais importantes. Ela pode, ainda, minar a “legitimidade” (propriedade de validação por parte do mercado) adquirida pela organização. Assim sendo, a Teoria da Inércia admite que as organizações podem, frequentemente, fracassar como resultado direto de suas tentativas de sobrevivência, embora reconheça que a mudança pode ser adaptativa se a organização administrar para superar os perigos associados à ruptura inicial.

Por outro lado, Hannan e Freeman (1984) afirmam que a inércia pode conferir maiores chances de sobrevivência à organização. A princípio, isso parece contraditório, visto que essa inércia dificulta os processos de transformação exigidos pelo ambiente. O que acontece, no entanto, é que a credibilidade que ela gera e o acúmulo de experiências que exprime bloqueiam o efeito nocivo das modificações ambientais. Afinal, os dirigentes demonstram ser capazes de minimizar os conflitos existentes entre as decisões necessárias ao ajuste da organização ao ambiente e aquelas referentes à sua eficiência interna, o que preserva sua saúde, garantindo-lhe a sobrevivência e permitindo que alcance o sucesso.

2.2 - A Ecologia Populacional sob a ótica da Dependência de Recursos

Para os autores da Ecologia Populacional, a sobrevivência de determinada organização depende também da disponibilidade de recursos humanos, financeiros e materiais existentes no meio em que ela se encontra, conforme dito por Aldrich (1976). Isso quer dizer que as organizações dependem de recursos para serem criadas e mantidas e que o grau de controle destes recursos por parte de outras unidades sociais influencia o processo.

Pfeffer e Salancik (1978) foram os primeiros a reconhecer que as organizações precisam adquirir recursos do meio, dependendo de outras organizações e dos *stakeholders* aos quais estão ligadas: “O fato de elas não serem autossuficientes faz com que requeiram um suporte ambiental, dependendo de ações de terceiros (e oferecendo, em troca, o que as outras precisam) e estando sujeitas a restrições, barreiras e controle externo” [...] (PFEFFER; SALANCIK, 1978, p. 43).

Segundo Blau e Aldrich (1979), a extensão da dependência de uma organização com relação aos recursos do meio varia de acordo com (1) a influência que os recursos fornecidos por outras organizações exercem sobre seu desempenho; (2) a forma como esses recursos estão alocados no ambiente, o que determina o grau de dificuldade de sua obtenção; (3) a existência ou não de monopólio sobre tais recursos, ou seja, a extensão do controle deles por parte do agente - ou grupo de agentes - que o exerce; e (4) a existência ou não de recursos alternativos. Assim, conforme explica Thompson,

Uma organização é dependente de muitos elementos de seu ambiente operacional na proporção em que sua necessidade de recursos é suprida por esses elementos e na proporção inversa à disponibilidade de outros recursos que possam substituir os anteriores no suprimento das citadas necessidades (THOMPSON, 1967, p. 30).

Quanto maior for a dependência de determinados recursos por parte de uma organização, maior será sua vulnerabilidade perante o mercado. Assim sendo, a fim de diminuir tal vulnerabilidade, a empresa procura aliar-se a outros agentes, o que lhe confere maior acesso aos recursos de que necessita, minorando sua dependência com relação ao ambiente.

A coalizão que transforma a controladora de recursos em parceira confere maior credibilidade à organização, porque significa maior estabilidade com relação à obtenção de recursos importantes. Tal estabilidade indica maior segurança quanto à continuidade das atividades da organização e, conseqüentemente, quanto ao retorno do capital investido. Essa segurança, por sua vez, é essencial à sobrevivência dos atores envolvidos, uma vez que gera expectativas positivas e os mantém unidos: “[...] As parcerias de uma organização precisam ser preservadas por meio da gestão responsável dessa rede, minorando as possibilidades de seus recursos tornarem-se escassos ou incertos” (PFEFFER; SALANCIK, 1978, p.47).

Segundo Benson (1975), as interações interorganizacionais geralmente envolvem extensas e recíprocas trocas de recursos ou intenso conflito e hostilidade entre as partes. O controle de recursos determina - respeitando limites - a *performance* das organizações, sendo a posição da empresa dentro da rede ditada pela influência que ela exerce sobre o fluxo de recursos do meio. Dessa forma, quanto mais vital for o serviço (ou produto) que uma organização disponibiliza, seja para todas as organizações ou para um determinado número de outras, maior o poder que ela exerce, não podendo este último ser dissociado do domínio social que costuma conferir.

Portanto, a análise da dependência de recursos permite compreender as relações de poder existentes nas redes organizacionais. Benson (1975) acrescenta que essas relações são explicadas, ainda, pelas ligações entre as organizações e as instituições ambientais. Assim sendo, organizações mais ligadas aos elementos de seu ambiente são mais poderosas dentro de sua rede, aumentando seu poder à medida que exercem controle sobre o fluxo de recursos dessa mesma rede. A sobrevivência e a prosperidade organizacionais, então, estão diretamente relacionadas ao controle dos recursos dos quais dependem as atividades da organização. E um ator pode ter menor dependência dentro de uma rede a partir do momento em que se utilizar do poder derivado de sua posição dentro das relações do ambiente organizacional mais amplo ou da rede social da qual faz parte.

Atores sociais podem e devem tentar afetar as condições ambientais, a fim de se tornarem menos dependentes e exercerem controle sobre outras organizações [...] Nesse sentido, tentativas de obtenção de maior controle sobre recursos importantes, melhor acesso a informações necessárias à consecução dos objetivos organizacionais têm sido feitas (PFEFFER; SALANCIK, 1978, p.44).

É importante observar que, segundo Emerson (1962), a dependência é um indicador de poder potencial e não de poder efetivo de uma das partes sobre a outra. Isto porque a dependência de “B” com relação a “A” não é igual ao poder que “A” exerce sobre “B”, na medida em que cada uma das partes depende, em alguns aspectos, da outra.

O controle de recursos é a primeira expressão do poder de uma organização dentro de seu mercado. Entretanto, o controle, por si só, não determina a dependência das demais empresas com relação a ela, estando essa dependência muito ligada ao percentual dos recursos que a

organização controla, ou seja, à concentração do controle dos recursos. Assim sendo, se determinados recursos do ambiente são controlados quase em sua totalidade por uma organização ou um grupo de organizações, é muito provável que dele dependam as outras organizações do mercado. Entretanto, quando há possibilidade de aquisição desses recursos por meio de fontes alternativas, o poder de cada uma delas individualmente torna-se menor: “[...] Medir a concentração do controle dos recursos significa perceber qual a possibilidade de substituição das fontes convencionais de recursos ligados ao foco da organização por outras que forneçam similares” (PFEFFER E SALANCIK, 1978, p. 265).

Assim sendo, a dependência pode ser definida como produto da importância de dado recurso ou produto para dada organização e a extensão de seu controle por parte de outro grupo.

A segunda expressão do poder de uma organização dentro de seu ambiente consiste em sua capacidade de persuasão (barganha) dentro de uma negociação:

[...] Organizações poderosas podem exigir de seus concorrentes ou aliados determinado comportamento, adoção de políticas e práticas que julgarem viáveis, a adesão a programas cooperativos e outras atitudes que lhes forem convenientes (BENSON, 1975, p. 234).

Se uma organização é capaz de persuadir outras, independentemente de exercer alto controle sobre recursos importantes ou não, ela detém poder dentro de sua rede, afetando as condições ambientais em seu favor, o que amplia suas chances de sucesso.

3 - A Teoria das Escolhas Estratégicas

Segundo Child (1972), a Teoria das Escolhas Estratégicas é uma abordagem de como as organizações dependem de sua habilidade de considerar tanto as forças ambientais e estruturais quanto os recursos humanos para sobreviver. Nesse sentido, as escolhas estratégicas se estendem ao ambiente dentro do qual a organização opera, aos padrões de desempenho contra os quais as pressões exercidas por restrições econômicas devem ser avaliadas e ao desenho da estrutura organizacional em si.

Os conceitos da Teoria das Escolhas Estratégicas são, de certa maneira, opostos aos conceitos e premissas da Teoria Contingencial, segundo a qual a relação entre estratégia e estrutura organizacional é estritamente casual:

Apesar da existência de modelos que supostamente expliquem aspectos organizacionais, a maioria vem ignorando a essência do processo do ponto de vista das escolhas estratégicas. Essas escolhas tipicamente incluem não somente o estabelecimento das formas estruturais, mas também o controle dos aspectos ambientais e padrões de *performance* (CHILD, 1972, p. 1).

As organizações competem entre si por recursos escassos, motivo pelo qual apenas as mais aptas sobrevivem. Vários autores têm procurado descobrir o grau de variação das estruturas organizacionais adaptadas, bem como estabelecer as condições por meio das quais essas variações ocorrem. Conforme Blau (1965) observou,

Somente comparações sistemáticas de muitas organizações podem estabelecer relações entre as características organizacionais e estipular as condições sob as quais essas relações permanecem, promovendo assim o material necessário a ser explicado

pelos princípios teóricos e importantes guias que derivem desses princípios (BLAU, 1965, p. 338).

A Teoria das Escolhas Estratégicas parte de uma avaliação dos modelos teóricos propostos pela Teoria Contingencial sob três aspectos principais: ambiente organizacional, tecnologia e o tamanho da empresa. Child (1975) observa que, até então, os modelos organizacionais mais influentes explicavam pouco mais do que associações positivas estabelecidas entre as dimensões da estrutura organizacional e esses três aspectos. Assim sendo, esses modelos tendiam a desconsiderar o agente de escolha dentro da estrutura organizacional, independentemente de quem fosse o responsável pela tomada de decisões estratégicas.

No que diz respeito ao aspecto ambiental, Child (1972) explica a proposição da Teoria das Escolhas Estratégicas por meio de uma contraposição com a Teoria da Ecologia Populacional e com a Teoria Clássica da Administração.

Segundo o autor, o ambiente era tido como um fator crítico na determinação das organizações que teriam sucesso e das que fracassariam, selecionando os competidores mais fortes por meio da eliminação dos mais fracos. Na época, a Ecologia das Organizações desenvolveu-se como consequência imediata da necessidade de um modelo racional que incorporasse essa lógica e fosse aplicável a todas as formas de organização. Sua base conceitual residia na definição de uma demografia organizacional formalmente regulamentada, estando alicerçada na identificação dos conjuntos de organizações que compartilhavam certas características ou um destino comum com relação às circunstâncias ambientais. Essa necessidade de sistematizar a administração, libertando-a dos antigos conceitos e adequando-a aos novos padrões, fortaleceu também o desenvolvimento da compreensão da relação existente entre as organizações e seus ambientes em termos de dependência de recursos, bem como padrões e disponibilidade dos nichos de recursos (CHILD, 1972).

Ao contrário do que afirmava a Escola Clássica de Administração, segundo a qual a teorização organizacional devia estar concentrada em princípios de funcionamento interno, a Teoria das Escolhas Estratégicas reconhece que os indivíduos, os grupos e as organizações têm necessidades que dependem de sua relação com o ambiente mais amplo para serem satisfeitas, motivo pelo qual a atenção se volta para o estudo dessa relação.

Segundo Morgan (1996), esse enfoque sistêmico se fundamenta no princípio de que as organizações, assim como os seres vivos, sofrem influência de seu meio ambiente, motivo pelo qual devem estabelecer uma relação apropriada com ele, caso queiram sobreviver. Entretanto, deve-se ter cuidado, porque as características do ambiente percebidas pelos tomadores de decisão podem ser diferentes daquelas realmente presentes:

O exercício da escolha (estratégica) implica uma pré-avaliação da situação. O argumento (de que o ambiente deve ser considerado) tem frequentemente confundido a capacidade de distinção entre suas características objetivas e a percepção e avaliação (por parte daqueles que estão dentro de uma organização) dessas características. (...) Em outras palavras, o poder de previsão do argumento relativo ao ambiente será mais qualificado se a avaliação prévia for feita com base em outras importantes referências além daquelas de natureza meramente econômica (CHILD, 1972, p.5).

Conforme observa Child (1972), apesar de as contingências ambientais possuírem alguma influência (no que diz respeito à sobrevivência organizacional), os executivos dispõem de um poder considerável de tomada de decisão (ou de escolha estratégica), tornando o simplismo

contingencial inadequado. Ou seja, o ambiente organizacional deixa de ser determinístico quanto à sobrevivência organizacional, conforme considerado pela Ecologia Populacional, passando a ser continuamente reinterpretado e reinventado pelos gestores, uma vez que as escolhas estratégicas são realizadas nos âmbitos interno e externo das organizações.

Dentro desse conceito, Miles, Snow, Meyer e Coleman (1978) observam que o comportamento organizacional é somente parcialmente predeterminado pelas condições ambientais, sendo as escolhas estratégicas determinantes críticos da estrutura e dos processos organizacionais. Assim sendo, aquelas organizações que conseguem adaptar-se ao ambiente tendem a ser dominantes e líderes em seus nichos de mercados. Por outro lado, as que não sabem adaptar-se ao ambiente que as cerca tendem a desaparecer.

(...) a adaptação bem sucedida da organização ao meio ambiente depende da habilidade da alta administração em interpretar as condições que enfrenta a empresa de maneira apropriada, bem como em adotar um curso de ação significativo (MORGAN, 1996, p.56).

No que diz respeito ao aspecto tecnológico, Child (1972) explica que a tecnologia organizacional abrange muito mais do que somente máquinas e equipamentos usados durante a produção:

Embora exista considerável confusão na literatura sobre o que é tecnologia e em quais aspectos poderia influenciar uma estrutura organizacional, é fundamental para a teoria das escolhas estratégias concentrar suas atenções nesse conceito (...) que abrange o *know how* das empresas, ou seja, a forma por meio da qual desempenham suas atividades (CHILD, 1972, p. 5).

Um aspecto percebido nos dias atuais que reflete essa abrangência é a emergência das pequenas empresas no mercado competitivo. As transformações mundiais do final dos anos 80 e início dos anos 90, principalmente no contexto tecnológico, tornaram a pequena empresa socialmente relevante em face da redução de pessoal e aumento da competitividade.

Diversas variáveis críticas da estrutura organizacional estão associadas à natureza da tecnologia utilizada, sendo possível identificar a existência de uma forma de organização do trabalho mais adequada para cada tipo de estrutura organizacional. Child (1972) destaca que esse aspecto particular (de uma estrutura para cada tipo de tecnologia) ajuda a padronizar um desempenho organizacional mais eficiente. Estudos de Woodward (1965) mostram que a tecnologia afeta de maneira vital características como o número de níveis hierárquicos, a amplitude de controle dos supervisores de primeiro escalão e a proporção de gerentes e supervisores em relação ao restante do pessoal. Assim sendo, espera-se que empresas mais bem sucedidas dentro de cada aspecto tecnológico apresentem características organizacionais semelhantes. Por essa razão, não somente a estrutura é afetada pelo aspecto tecnológico, mas também o sucesso e a eficácia da organização.

A adaptação de uma empresa ao meio - tecnológico ou não - assume, portanto, uma dimensão preponderante quando da manutenção de sua sobrevivência. Em ambientes estáticos, é comum encontrar organizações de estrutura rígida com tendência para o terceiro aspecto abordado por Child (1972): a burocracia decorrente do tamanho das empresas.

Segundo o autor, a burocracia é uma forma de organização humana que se baseia na racionalidade, sendo diretamente proporcional ao tamanho das organizações. Na época, trabalhos de diversos autores evidenciaram a clássica análise da burocracia de Weber (1944), segundo a

qual as características burocráticas não estariam presentes dentro de pequenas organizações. Contudo, Child (1972) aponta que essa relação entre o tamanho e estrutura organizacional não pode ser considerada como determinística.

Pelo menos duas alternativas de escolha permanecem abertas. Primeira, o aspecto do tamanho pode ser modificado diretamente por meio da divisão de uma grande unidade em quantidades menores e independentes, adaptação comum entre grandes corporações e organizações governamentais. Segunda, a natureza das atividades pode ser modificada por meio da adoção de diferentes técnicas ou tecnologias para que um sistema administrativo diferente possa ser adotado (CHILD, 1972, p.7).

Nesse contexto, a burocracia proveniente do tamanho da organização consiste em um mecanismo utilizado pela alta administração para obter a maior eficiência possível no alcance dos objetivos organizacionais, uma vez que viabiliza o estabelecimento do comando por meio da dominação e da concentração do poder de mando nas mãos de um pequeno grupo preparado para exercê-lo - a coalizão dominante.

O conceito de coalizão dominante é inserido dentro da Teoria das Escolhas Estratégicas com o objetivo de mostrar que as ações dos membros da organização não possuem o mesmo peso. Esse conceito possibilita a identificação imediata da fonte de mudanças estruturais dentro das organizações, embora não necessariamente identifique os responsáveis formais por uma organização, mas sim aqueles que coletivamente detêm o maior poder durante determinado período:

[...] O uso do conceito (de coalizão dominante) não implica que outros membros de uma organização não exerçam algum poder para modificar planos e decisões já formulados. De fato, as modificações podem ser substanciais quando resultarem de uma ação coletiva. (CHILD, 1972, p.13)

Considerando-se que os responsáveis pelas decisões possuem em mãos um elemento importante - a escolha estratégica, Child (1972) aponta que, para a Teoria das Escolhas Estratégicas, a estrutura organizacional é controlada e alterada por meio de arranjos políticos, a fim de ser adequada aos interesses de seus acionistas, administradores e executivos.

Nesse sentido, é importante observar que, segundo o autor, a escolha estratégica é um produto da percepção de que as organizações devem ser sensíveis ao que ocorre no mundo que as rodeia; de que o individual é importante para a alta administração da companhia; de que a obtenção de resultados favoráveis pode acarretar melhorias nas condições de trabalho; e de que, portanto, o alcance dos objetivos do grupo como um todo resulta da contemplação dos interesses individuais. Assim sendo, a Teoria das Escolhas Estratégicas desenvolve-se a partir do momento em que os dirigentes assumem o papel de atores fundamentais na definição das ações organizacionais e na determinação do destino de suas empresas. O conceito de coalizão dominante busca reforçar a importância de saber quem realmente está fazendo as escolhas dentro da organização.

Nesse cenário, Chandler (1962) observa que a maior fonte de variação organizacional vem do exercício das escolhas estratégicas pela coalizão dominante, sendo a estratégia definida como “a determinação de metas e objetivos de longo prazo de um empreendimento e a adoção de ações e alocação de recursos necessários para a realização dessas metas” (CHANDLER, 1962, p.13).

Assim sendo, a escolha estratégica passa a ser uma variável crítica dentro da Teoria das Organizações, e outras variáveis que vinham sendo consideradas determinantes da estrutura organizacional passam a ser vistas como mais um dos múltiplos pontos de referência para o processo de tomada de decisão estratégica. Portanto, torna-se fundamental compreender o *modus operandi* do ambiente operacional imediato (definido pelas interações organizacionais diretas com clientes, concorrentes, fornecedores e sindicatos, por exemplo), bem como do contexto mais amplo em que a organização está inserida. Afinal, as escolhas estratégicas passam a ter que considerar componentes como cultura, valores individuais e organizacionais, expectativas dos fornecedores de recursos, disseminação do poder e canais de comunicação, e componentes do modelo de gestão na elaboração da estratégia e da estrutura organizacional:

[...] Quando se incorpora a escolha estratégica na Teoria das Organizações, reconhece-se a operação de um processo político essencial dentro do qual as restrições e oportunidades são funções do poder exercido pelos responsáveis pela tomada de decisão à luz de seus valores ideológicos (CHILD, 1972, p.16).

Para Katz e Kahn (1976), a organização deve ser entendida como um sistema que gera um resultado - ou produto - não necessariamente idêntico às finalidades individuais dos membros que a compõem. Por essa razão, uma cultura própria que reflita tanto as normas e os valores do sistema formal dentro do qual a empresa está inserida quanto à interpretação de seu sistema informal (costumes, valores e tabus dos indivíduos que as compõem) precisa ser estabelecida, a fim de atuar como um “adesivo” comum que mantém grupos distintos unidos e caracteriza modos particulares de gerenciar uma organização. Nesse sentido, a Teoria das Escolhas Estratégicas pressupõe que as reações e o comportamento humano sejam perfeitamente previsíveis, uma vez que tudo estará sob o controle de normas racionais e legais e da cultura organizacional.

4 - Análise

O propósito deste trabalho é entender o que determina a sobrevivência organizacional - o ambiente ou as escolhas estratégicas de seus dirigentes, sendo que defendemos a tese de uma convergência entre essas duas teorias, que são tidas como contrapostas, para compreender melhor o fenômeno e aumentar nossas chances de sucesso como tomadores de decisão.

Analisando as duas teorias isoladamente, torna-se fácil compreender o fato de elas serem consideradas contrapostas: uma tem como unidade de análise a população organizacional e afirma que o ambiente determina a sobrevivência das organizações; a outra tem como unidade de análise a organização e afirma que sua sobrevivência depende das escolhas estratégicas feitas por seus dirigentes.

A sobrevivência de uma organização, segundo a Ecologia Populacional, depende do conhecimento de seu ambiente, envolvendo a compreensão dos processos ambientais, ecológicos e organizacionais, determinantes da seleção ambiental e a subsequente adaptação organizacional, definidoras do desempenho das organizações no mercado.

Isso decorre do fato de a mudança ser encarada pelos autores dessa teoria como um fenômeno longitudinal que atua sobre as populações por meio do ciclo variabilidade, retenção, seleção e competição, explicado anteriormente. Dessa forma, sendo possível prever o surgimento de alguma variação mais favorável, em termos organizacionais, do que aquela atualmente retida, as organizações se prepararam para absorvê-la em um processo de relativo aprimoramento. Entretanto, em razão da combinação entre a inércia estrutural e a escassez de recursos dos nichos

organizacionais, algumas se tornam incapazes de mudar tão rapidamente quanto o ambiente exige, sendo eliminadas.

Por outro lado, a Teoria das Escolhas Estratégicas mostra que a coalizão dominante, que é quem percebe o ambiente e transforma essa percepção em novas estratégias de atuação, assume o papel de ator fundamental na definição das ações organizacionais e na determinação do destino de suas empresas. Afinal, a adaptação bem sucedida da organização ao meio ambiente depende da habilidade dos tomadores de decisão para interpretar as condições enfrentadas pela empresa de maneira apropriada, bem como para adotar um curso de ação significativo.

Nosso intuito é o de estabelecer uma conexão entre as condições técnicas e econômicas existentes fora da empresa - e que são foco da Ecologia Populacional - e os padrões de organização e administração que conduzem a um desempenho econômico bem sucedido - que são foco da Teoria das Escolhas Estratégicas. Essa tentativa advém da consciência de que as empresas são organizações tão complexas que os investigadores costumam estudar apenas aspectos limitados de suas operações, sendo ainda pequeno o esforço para compreender o seu funcionamento como um todo.

Assim sendo, gostaríamos de mostrar que podemos ganhar em termos de compreensão se compatibilizarmos uma visão que foca o ambiente e a população organizacional com outra que foca a organização individualmente, em razão de acreditarmos que a primeira possibilita uma compreensão histórica da estrutura competitiva em que as organizações atuam, o que torna possível o desenvolvimento de artifícios que garantam competitividade a essas organizações e o alcance do ajuste ótimo às suas características. Por outro lado, a segunda visão nos permite compreender que a percepção do gestor com relação a esse ambiente é determinante para a antecipação das transformações que estão por vir e para a modificação do posicionamento da empresa, se for o caso, o que pode definir sua sobrevivência.

Os gestores agem como intervenientes entre o ambiente e a organização. As ações a serem adotadas dependem de sua percepção acerca de como as mudanças ambientais irão afetar sua organização em termos de ameaça e oportunidades. Assim, os gestores não apenas têm que perceber as mudanças no ambiente, mas também decidir quando essas mudanças são importantes o suficiente para justificarem alteração nas estratégias. Falhas em ajustar as estratégias e as estruturas de acordo com o ambiente podem significar queda na *performance* organizacional. (BERTUCCI, 2005, p. 13).

Afinal, conforme explica Porter (1991), dois fatores determinam a vantagem competitiva das organizações: as condições iniciais e a escolha dos dirigentes. As primeiras representam os ativos acumulados pela empresa no decorrer do tempo, derivados de sua relação com o ambiente externo. A segunda consiste no posicionamento da organização dentro de sua indústria, protegendo-a da ação das forças competitivas e possibilitando a influência de seus competidores em seu favor.

Nesse sentido, percebe-se que a noção de escolha estratégica é fortemente orientada pela noção de adaptação. Por um lado, o dinamismo dos mercados exige, por parte das organizações, uma adequação mínima - contínua e veloz - às suas modificações. Por outro lado, são as organizações as principais responsáveis pelas transformações do ambiente em que atuam, estabelecendo uma relação dialética com ele. Essa relação os torna interdependentes, estando as organizações aptas a gerenciar tal interdependência, pré-requisito para sua sobrevivência, somente a partir do momento em que incorporarem os elementos estruturais do ambiente no qual atuam, atendendo às suas exigências.

Isso gera uma contínua preocupação na mente dos corpos diretivos das organizações de tudo fazer para que elas estejam ajustadas ao seu ambiente, o que, muitas vezes, leva-as a ter sua eficiência prejudicada. Isso ocorre porque as organizações, querendo agir em conformidade com padrões preestabelecidos para garantir sua legitimação, incorporam práticas e procedimentos de trabalho previamente racionalizados e institucionalizados pelo ambiente sem se preocupar com o fato de esses serem ou não adequados às atividades que executam, além de deixar sua coordenação e controle internos pouco voltados para atender ao seu público e atingir seus objetivos, direcionando-os ao atendimento das exigências externas.

Entretanto, esse mesmo ambiente exige uma grande eficiência interna, porque dela depende a maior produtividade e qualidade (no produto ou serviço prestado) e os menores custos, requisitos básicos para a manutenção da competitividade em mercados concorridos e que atendem a uma clientela exigente.

Assim sendo, acreditamos que um conhecimento mais amplo sobre o funcionamento do mercado e da organização das empresas pode fornecer instrumentos úteis para a tomada de decisões empresariais mais sólidas. Afinal, conforme explicado por Lawrence e Lorsh (1973), se conhecermos o funcionamento do ambiente em que as organizações estão inseridas, seremos capazes de entender de que modo diferem as exigências ambientais a que as organizações têm que fazer frente e como afetam o funcionamento das empresas, o que acreditamos ser útil para facilitar o processo de planejamento e manutenção de empresas em face de diferentes condições ambientais.

Dessa forma, se o ambiente é determinante no processo de adaptação, seleção e retenção das formas organizacionais para a Ecologia Populacional; e os gestores são o fator decisivo no processo de adaptação das organizações para a Teoria das Escolhas Estratégicas; para nós, ambos trabalham conjuntamente para a definição de quem terá sucesso e perpetuará e de quem deixará o mercado.

5 - Conclusão

Analisando-se o que foi exposto até o presente momento, percebe-se que as duas teorias são válidas e que cada uma tem um foco e explica o problema a partir de uma ótica distinta. Nesse sentido, visto que a sobrevivência organizacional é um tema complexo, acreditamos que, se aliarmos os dois tipos de compreensão, nossa chance de entender o todo será maior do que se avaliarmos cada perspectiva isoladamente.

É inegável o fato de que as alterações ambientais tendem a desafiar constantemente as organizações. Cada uma das duas teorias apresentadas reconhece que as organizações precisam enfrentar essa realidade de forma intensa e propõe-se a definir quais as ações que devem ser seguidas para que as empresas possam fazê-lo de forma a garantir sua sobrevivência.

A base conceitual desenvolvida nas duas primeiras partes do presente trabalho permite-nos sugerir que essas teorias sejam trabalhadas de forma complementar, libertando a análise dos gestores dos modelos rígidos e mecanicistas e de seus antigos conceitos estáticos e fragmentados, de modo a adequá-la ao novo padrão dinâmico e acelerado que rege a sociedade.

Afinal, acreditamos que a sobrevivência organizacional possa ser interpretada como uma variável dependente, influenciada: 1) pelo nível de conhecimento dos atores do ambiente e de suas interrelações; 2) pela consciência de que cada população organizacional segue um ciclo de vida específico, sendo importante conhecê-lo para que o posicionamento a ser adotado pela empresa seja adequado; e 3) pela capacidade de tradução das necessidades impostas pelo

mercado em resultados a serem oferecidos por parte da empresa. Assim sendo, o papel assumido pelos dirigentes - de intérpretes dessa realidade - passa a ser crítico para o sucesso organizacional.

Nesse sentido, defendemos que a utilização conjunta dos princípios que norteiam as duas teorias contribui, de forma mais eficiente, para o planejamento estratégico das organizações, uma vez que compreender uma empresa, ou seja, um conjunto complexo de pessoas, organizado por meio de uma estrutura, de tecnologia, de políticas e de cultura, torna-se mais fácil à medida que o número de variáveis analisadas é ampliado.

Por fim, cabe dizer que os autores do presente artigo tiveram por objetivo desenvolver um trabalho que servisse de estímulo à reflexão do leitor sobre a sobrevivência organizacional, de modo geral, e sobre a Ecologia Populacional e a Teoria das Escolhas Estratégicas, de maneira mais profunda.

Discutir a possibilidade de utilização das duas teorias de forma agregada significa acreditar que a participação e a influência do corpo diretivo sobre a sobrevivência organizacional são crescentes. Embora cada uma das teorias valorize uma perspectiva diferente, as duas são verdadeiras. Cada uma surgiu como uma resposta aos problemas mais relevantes de sua época, mas ambas são aplicáveis às situações atuais. Assim sendo, torna-se fundamental que o gestor as conheça bem para que possa ter à sua disposição uma alternativa de análise mais completa para a compreensão das situações-problema que enfrenta.

REFERÊNCIAS

ALDRICH, H., PFEFFER, J. Environments of organizations. In: A. Inkeles (ed.), **Annual Review of Sociology**, v. 2:79-105, Palo Alto, California: Annual Reviews, 1976.

ALDRICH, H. **Organizations and Environments**. Englewood, NJ: Prentice Hall, 1979.

ALDRICH, H., REISS, A. "Continuities in the study of ecological succession: Changes in the race composition of neighborhoods and their businesses." **American Journal of Sociology**, 81:846-886. 1976.

BARRON, D., HANNAN, M. A time to grow and a time to die: Growth and mortality of Credit Unions in New York City, 1914-1990. **American Journal of sociology**, 100: 381-421, 1994.

BENSON, J. K., "The interorganizational network as a political economy". In: **Administrative Science Quarterly**, 20, 229-249. 1975.

BERTUCCI, J.L. Ambiente, estratégia e performance organizacional no setor industrial e de serviços. **Revista de Administração de Empresas**, v. 45, nº 3, jul - set. 2005.

BLAU, P. The Comparative Study of Organizations. **Industrial and Labor Relations Review**. p.323-338. 18, april, 1972.

BLAU, P. **Exchange and Power in Social Life**. New York: Wiley. 1964.

BURNS, T., STALKER, G. *The Management of Innovation*. London: Avistock, 1961.

CALDAS, M., CUNHA, M. Ecologistas e Economistas Organizacionais: o paradigma funcionalista em expansão no final do século XX. **Revista de Administração de Empresas**, jul - set, p. 65-69, 2005.

CHANDLER, A. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Cambridge: MIT Press, 1962.

CHILD, J. **Organization structure, environment and performance**: The role of strategic choice. *Sociology*, v. 6, p.2-22, 1972.

CHILD, J. Managerial and organizational factors associated with company performance. **Journal of Management Studies**, v. 11: 175-189, 1974.

CHILD, J. Managerial and organizational factors associated with company performance: Part II. A Contingency Analysis. **The Journal of Management Studies**, February, 1975.

CLEEG, Stewart R. HARDY, Cyntia, NORD. Walter R. (org). **Handbook de estudos organizacionais**, SP: Atlas, 1988, p 137-195.

EMERSON, R. Power-Dependence Relations. **American Sociological Review**, 27: 31-41. 1962.

HANNAH, M.; FREEMAN, J. Niche width and the dynamics of organizational populations. **American Journal of sociology**, 88:1116-1145, 1983.

HANNAH, M.; FREEMAN, J. The ecology of organizational founding: American Labor unions, 1836-1985. **American Journal of sociology**, 92:910-943, 1987.

HANNAH, M.; FREEMAN, J. The ecology of restaurants revisited. **American Journal of sociology**, 92: 1214-1220, 1987.

HANNAH, M.; FREEMAN, J. The population ecology of organizations. **American Journal of sociology**, 83: 929-984, 1977.

HANNAH, M.; FREEMAN, J. The ecology of organizational mortality: American labor unions, 1836-1985. **American Journal of sociology**, 94: 25-52, 1988.

HANNAH, M.; FREEMAN, J. The population ecology of organizations. In: MEYER, Marshall W. **Environments and organizations**: theoretical and empirical perspectives. San Francisco: Jossey-Bass, 1978. p. 131-171. (The Jossey-Bass Social and Behavioral Science Series).

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

HAVEMAN, H.A., COHEN, L.E. The ecological dynamics of careers: the impact of organizational founding, dissolution, and merger on job mobility. **American Journal of sociology**, 100: 104-152, 1994.

KATZ, D.; KAHN, R. L. **Psicologia social das organizações**. São Paulo: Atlas, 1976.

LAWRENCE, P. R.; LORSCH, J.W. **As empresas e o ambiente**. Petrópolis: Vozes, 1973.

Miller, D., FRIESEN, P.H. (1980) Momentum and revolution in organization adaptation. **Academy of Management Journal**, 23, 591-614.

MILES, R. E.; SNOW, C. C.; MEYER, A. D.; COLEMAN, H. J. Organizational strategy, structure and processes. **Academy of Management Review**, 1978.

MORGAN G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

PFEFFER, J., SALANCIK, G.R. **The external control of organizations: A resource dependence perspective**. Nova York, Harper e Row, 1978, p. 22-287.

PORTER, M. Towards a dynamic theory of strategy. **Strategic Management Journal**, v.12, p. 95-117, Winter, 1991. Special Issue.

PORTER, M. What is strategy: **Harvard Business Review**, v.74, n. 6, p.61-78, nov/dec, 1996.

THOMPSON, J.D. **Organization in action**. Chicago: McGraw-Hill. 1967.

WOODWARD, J. **Industrial Organization: Theory and Practice**. London: Oxford University Press, 1965.

ZACCARELLI, S.; FISCHMANN, A.; SILVA LEME, R. **Ecologia das empresas: Um estudo do ambiente empresarial**, São Paulo: Atlas, 1980.

¹ Todas as citações deste trabalho retiradas de originais em outro idioma foram traduzidas livremente pelos autores.