

A ECOLOGIA ORGANIZACIONAL

2012

Nuno Terenas

Licenciado em Psicologia - variante Social e das Organizações

E-mail:

nunoterenas@sapo.pt

RESUMO

A ecologia organizacional surgiu como a principal perspectiva sociológica no estudo das organizações. O seu enfoque é questionar, o como e o porquê das populações organizacionais evoluírem e desenvolverem-se. (Hannan & Freeman,1997). Para a ecologia organizacional o significado das populações é interpretado como sendo, todas as organizações dentro de um limite particular. (Hannan & Freeman,1997) é o conjunto de todas as organizações dentro de um espaço determinado para a actividade organizacional. (Boeker,1991). O objecto da ecologia organizacional distancia-se das unidades organizacionais em particular, tendo em vista a população das organizações. A ecologia organizacional é o conjunto de factores do ecossistema que actuam entre si, mas não podem sobreviver isolados. Na ecologia organizacional, deve-se ter em conta o ambiente externo: globalização, mundialização e cidadania.

Palavras-chave: Ecologia organizacional, organização e o meio e o ecossistema

Ambiente externo diferenciação e integração estrutural e funcional das organizações

Os estudos sobre as organizações nas abordagens contingenciais realizado por Paul Lawrence e Jay Lorsch (1986) reveste-se de capital importância para a teoria das organizações, principalmente no capítulo da análise das estruturas, do desenho organizacional e do funcionamento interno face às contingências do ambiente externo. As suas hipóteses teóricas focam-se nas críticas que formularam aos pressupostos das teorias clássicas e das relações humanas que descuraram as contingências do ambiente externo sobre o funcionamento interno das organizações.

Sendo as organizações um sistema social, havia que compreender a natureza das interacções que existiam entre as suas estruturas organizacionais e o ambiente externo em que se inseria. Os estudos foram realizados no sentido de analisar como é que se articulavam os sub sistemas dessas empresas com as contingências do seu ambiente externo. Existia a necessidade de explicitar como é que os diferentes ambientes externos davam origem a estruturas internas diferenciadas e como é que essa diferenciação era coordenada e integrada nos parâmetros do funcionamento interno e da eficiência das empresas. Lauwrence e Lorsch concluíram que a diferenciação das estruturas internas era uma forma de ajustamento e de reacção sistemáticos aos riscos e oportunidades das empresas, tendo em conta, não só o modo como as tarefas eram executadas, como as relações de poder, as atitudes e objectivos dos seus membros. Quanto maior é a incerteza, a complexidade e as turbulências dos ambientes externos, maior eram os ajustamentos e as reacções do funcionamento interno, no sentido da diferenciação estrutural e funcional e vice-versa.

A primeira diferenciação estrutural e funcional abordada foi a formalização das estruturas. Conforme as contingências de informação e conhecimento exigidos para executar determinadas funções nas organizações, maior ou menor necessidade existe de controlar e coordenar a execução de tarefas. A existência de níveis hierárquicos de autoridade estava em conjugação directa com essa contingência do ambiente externo. Quanto mais este fosse previsível e estável mais as estruturas organizacionais eram formalizadas e vice-versa.

A segunda dimensão da diferenciação incidiu no estudo das relações interpessoais. Em presença de um ambiente externo incerto que a execução das tarefas se tornavam muito ou pouco complexas, existia a tendência para que os departamentos de produção e de pesquisa fundamental de certas empresas centrassem as suas atenções e relações mais nos problemas derivantes da execução da tarefas do que nas relações interpessoais. Em contrapartida quando existia um nível de incerteza médio o colaborador tinha tendência para privilegiar as relações interpessoais em detrimento de uma atenção centrada na tarefa.

Como terceira dimensão da diferenciação estrutural e funcional emergia a orientação temporal. A tendência era para se orientarem no sentido do longo prazo, por forma a obterem resultados consistentes que era exigido para tomar decisões e executar as tarefas específicas de cada departamento.

Por último na quarta dimensão existia a consecução de objectivos identificados com cada departamento. Existindo sempre uma tendência para privilegiar uma consecução do objectivo específico de um dado departamento em detrimento dos objectivos dos outros departamentos.

Os autores Lauwrence e Lorsch concluíram que os problemas da integração eram directamente proporcionais ao grau de complexidade e de incerteza do ambiente externo das empresas. A tendência para uma maior diferenciação estrutural e funcional levava a um aumento das necessidades de coordenação e integração entre as estruturas dos vários departamentos. Os

problemas de integração para além da sua diversidade, decorriam da sua resolução ser simples ou complexa, conforme o grau da sua complexidade e incerteza eram resolvidos respectivamente através de um contínuo tendencial: menor ou maior coordenação, maior ou menor contacto directo entre os administradores; pequena ou excessiva hierarquia administrativa; poucos ou muitos grupos interfuncionais e poucas ou muitas relações especiais interindividuais.

Para Lawrence e Lorsch a eficiência das organizações dependia da capacidade de resolver os conflitos, a diversidade, bem como a complexidade e a instabilidade do mercado eram caracterizadas pela incerteza ou certeza de determinados factores para explicar o funcionamento das organizações em termos de integração, diferenciação e de regulação de conflitos. (Ferreira C.M.J., Neves J., Caetano A., 2001).

Segundo Lawrence e Lorsch relativamente à intensidade da integração uma empresa deve independentemente das características do seu meio, atingir um determinado grau de integração. As formas de conseguir a integração é que diferem.

Quanto maior o grau de diferenciação mais difícil se torna a integração. Numa empresa em que os vários departamentos são muito diferentes uns dos outros, torna-se mais difícil proceder à sua integração, enquanto que numa empresa em que os departamentos se assemelhem a integração pode ser atingida mais facilmente. Para além disto, a integração e a resolução de conflitos devem situar-se ao nível hierárquico no qual, segundo o tipo de meio a informação esteja disponível. Num meio dinâmico e incerto devem ser os níveis inferiores a terem a capacidade de decisão, pois são eles também que possuem informação para tal. No meio estável e relativamente certo, a integração é domínio da gestão de topo, pois esta está em condições de possuir ou de vir a possuir a necessária informação e conhecimento.

As características do meio determinam se a integração se faz centralizada ou descentralizada. Os autores Lawrence e Lorsch defendem que a eficiência de uma empresa depende da forma como ela resolve os problemas de diferenciação e de integração.

Se a empresa não se caracterizar pelo grau de diferenciação exigido pelo meio, acaba por ser ineficiente.

Se a empresa não atingir um alto nível de integração e se não utilizar os mecanismos de integração apropriados (isto é adequados ao seu grau de diferenciação), acaba também por ser ineficiente.

Para além disto, outras características distinguem as empresas eficientes das menos eficientes, nomeadamente a forma como a integração e resolução de conflitos se processa, defendendo os autores Lawrence e Lorsch as teses seguintes:

- Os integradores (quer unidades de integração, quer integradores individuais) deveram situar-se, quanto à sua orientação, entre os departamentos a integrar;

- O sistema de remuneração dos integradores deve basear-se quer nas suas responsabilidades funcionais e específicas quer nas responsabilidades relacionadas com a integração;
- Os integradores devem ter uma influência efectiva nas decisões;
- Deverá ser dada aos gestores de todos os departamentos a impressão de que exercem uma grande influência na empresa;
- Os conflitos devem ser resolvidos através do confronto aberto de posições e não através da imposição ou do compromisso.

Nem todas estas orientações dependem do tipo de meio da empresa – trata-se de condições que a empresa, independentemente do meio deve respeitar para ser eficiente.

As conclusões de Lawrence e Lorsch e o modelo geral que apresentam formam um todo coerente e plausível dotado de uma elevada lógica interna, este constitui pois uma visão, fornece uma explicação para alguns aspectos da estrutura interna das empresas e para a sua relação com o sucesso empresarial. Deve ser visto como uma aproximação possível, entre outras, à problemática em questão. (Robalo A.,1997).

A contribuição de Lawrence e Lorsch foi importante na medida que eles sistematizaram um conjunto de postulados teóricos que se revelaram cruciais para a explicação do funcionamento interno das organizações e da análise do ambiente externo em que se inserem.

De uma forma sintética os postulados de Lawrence e Lorsch são os seguintes:

- Para serem funcionais e competitivas as organizações precisam de ajustar-se e reagir de forma apropriada aos mecanismos contingenciais do seu ambiente externo pertinente;
- Quanto mais o ambiente externo pertinente é complexo e incerto, mais o processo de diferenciação e integração está presente no funcionamento interno das organizações e vice versa;
- A regulação de conflitos, deve ser sustentada na acção dos integradores que para o efeito devem ser competentes, motivados e estimulados por um sistema de justiça e de recompensas executável na sua acção específica;
- Não existe nenhum modelo organizacional óptimo para as organizações. O mais eficiente e competitivo é aquele que consegue adaptar-se o melhor possível às contingências do seu ambiente pertinente, através da diferenciação integração estrutural e funcional. (Ferreira C.M.J., Neves J., Caetano A., 2001)

Como conclusão geral do seu trabalho Lawrence e Lorsch, defendem uma «contingency organization theory» que inclui as outras teorias como casos especiais. Os autores referem-se à teoria clássica, que não considerou o problema da motivação e à teoria das relações humanas cujas principais ideias se baseiam sobretudo neste campo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Lawler, Edward. (1982). *The Strategic Design of Systems*. Los Angeles. U.S.C.

Hannan, M.T. & Freeman, J. (1997). *The Population Ecology of Organizations*. American Journal of Sociology;

Boeker, W. (1991). *Organizational Strategy Ecological Perspective*. Academy of Management Journal;

Ferreira C.M.J, Neves J, Caetano A. (2001). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Editora: McGraw Hill;

Lawrence, P. E Lorsch, J.W. (1986). *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*. 2ª Edição. Boston. Harvard;

Robalo A. (1997). *Teorias Contingenciais de Organização*. Edições Sílabo.