

INTERAÇÃO ESTRATÉGICA E DETERMINISMO AMBIENTAL: UMA REVISÃO TEÓRICA SOB A ÓTICA DA TEORIA ECOLÓGICA ORGANIZACIONAL

*Strategic Interaction and Environmental Determinism: A Theoretical Review from the
Perspective of Organizational Ecological Theory*

EDUARDA DE MORAIS HALMA

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CENTRO OESTE - UNICENTRO

MARCIO JASOM PEREIRA

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CENTRO OESTE - UNICENTRO

MARCOS DE CASTRO

Comunicação:

O XII SINGEP foi realizado em conjunto com a 12th Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge) e com o Casablanca Climate Leadership Forum (CCLF 2024), em formato híbrido, com sede presencial na ESCA Ecole de Management, no Marrocos.

INTERAÇÃO ESTRATÉGICA E DETERMINISMO AMBIENTAL: UMA REVISÃO TEÓRICA SOB A ÓTICA DA TEORIA ECOLÓGICA ORGANIZACIONAL

Objetivo do estudo

Este estudo investiga a interação entre o determinismo ambiental e a formulação estratégica organizacional, explorando como gestores podem influenciar o desempenho organizacional em ambientes deterministas, sob a perspectiva da Teoria Ecológica Organizacional (TEO).

Relevância/originalidade

O artigo contribui ao debate sobre o papel do gestor em contextos deterministas, oferecendo uma visão equilibrada entre a adaptação organizacional e a proatividade gerencial, algo ainda pouco explorado na literatura existente.

Metodologia/abordagem

Foi realizada uma revisão bibliográfica qualitativa e descritiva, analisando obras clássicas e contemporâneas sobre TEO e estratégia organizacional, utilizando métodos de análise de conteúdo para interpretar dados de fontes acadêmicas.

Principais resultados

Os resultados indicam que, embora o ambiente exerça forte influência, os gestores podem explorar nichos e otimizar recursos, demonstrando que a proatividade estratégica é possível mesmo em cenários deterministas.

Contribuições teóricas/metodológicas

O estudo oferece uma nova perspectiva ao integrar o determinismo ambiental com a atuação gerencial estratégica, ampliando a aplicação da TEO e desafiando a visão de que o ambiente é o único fator determinante.

Contribuições sociais/para a gestão

Para a gestão, o artigo sugere estratégias para maximizar a eficiência organizacional em ambientes restritivos, ajudando gestores a identificar oportunidades de atuação mesmo em contextos de alta pressão ambiental.

Palavras-chave: Teoria Ecológica Organizacional, estratégia organizacional, determinismo ambiental

Strategic Interaction and Environmental Determinism: A Theoretical Review from the Perspective of Organizational Ecological Theory

Study purpose

This study explores the interaction between environmental determinism and organizational strategy formulation, examining how managers can influence organizational performance in deterministic environments from the perspective of Organizational Ecological Theory (OET).

Relevance / originality

The article contributes to the discussion on managerial roles in deterministic contexts by providing a balanced view between organizational adaptation and managerial proactivity, a topic that is underexplored in existing literature.

Methodology / approach

A qualitative and descriptive bibliographic review was conducted, analyzing both classical and contemporary works on OET and organizational strategy. Content analysis methods were employed to interpret data from academic sources.

Main results

The results indicate that while the environment exerts a strong influence, managers can still explore niches and optimize resources, demonstrating that strategic proactivity is feasible even in deterministic scenarios.

Theoretical / methodological contributions

The study provides a novel perspective by integrating environmental factor determinism with managerial strategic actions, expanding the application of OET and challenging the notion that the environment is the sole determinant factor.

Social / management contributions

For management, the article suggests strategies to enhance organizational efficiency in restrictive environments, helping managers identify opportunities for action even under high environmental pressure.

Keywords: Organizational Ecological Theory, organizational strategy, environmental determinism

INTERAÇÃO ESTRATÉGICA E DETERMINISMO AMBIENTAL: UMA REVISÃO TEÓRICA SOB A ÓTICA DA TEORIA ECOLÓGICA ORGANIZACIONAL

1 Introdução

As organizações estão imersas em processos constantes de busca por melhores oportunidades, visando à maximização de seus resultados nas mais distintas áreas, que variam de acordo com o propósito institucional.

Todavia, o ambiente externo demonstra ser um agente capaz de alterar os planejamentos organizacionais de modo condicionante. Diante de constantes modificações externas, manter-se ativo é um desafio apresentando às organizações de modo a força-las a demonstrarem capacidades evolutivas adquiridas a cada nova exigência ambiental externa.

A complexidade das modificações estratégicas baseada na capacidade de antecipação e adequação ambiental (Pettigrew, 1987) torna-se um obstáculo a ser superado com maior dinamismo em ambientes externos que demonstram exigir das organizações maiores capacidades para suportarem as pressões extrínsecas.

Destarte, o meio externo às organizações atua de modo seletivo perante elas. Selecionando àquelas que demonstram ter as capacidades necessárias para permanecerem em atividade. Eventos de magnitude macrossociais (como a Covid-19, recessão econômica, conflitos bélicos, dentre outros) trazem à tona contextos para estudos organizacionais pautando-se na forma de atuação do ambiente externo perante não apenas uma organização de modo específico, mas em populações organizacionais.

Diante desse cenário, a Teoria Ecológica Organizacional (TEO), difundida através de conceitos biológicos aplicados à seara administrativa, baseia-se no determinismo ambiental como fator de seleção perante os conjuntos organizacionais. Tal teoria não se pauta em capacidades adaptativas, mas sim evolutivas por parte das populações organizacionais para permanecerem ativas (Hannan e Freeman, 1977).

A visão holisticamente distante apresentada em estudos ecológicos organizacionais é alvo de críticas em meios acadêmicos (Mintzberg *et. al.*, 2010). Outro fator que traz refutação por alguns pesquisadores à TEO, como Donaldson (1995), é que o papel gerencial apresenta passividade diante do ambiente externo e sua atuação determinista., reduzindo a capacidade de construção estratégica por parte dos gestores. Assim questiona-se qual o papel estratégico do gestor em perspectiva ecológica organizacional e como as estratégias são concebidas em ambientes deterministas?

Por meio da pesquisa bibliográfica aprofundada, fundamentando-se no arcabouço teórico de autores como Pettigrew (1987), Hannan e Freeman (1977), e Baum (1999), busca-se por meio deste artigo, construir uma análise holística sobre o tema, visando contribuir com as discussões sobre o papel do gestor por meio da lente da Teoria Ecológica Organizacional.

2 Referencial Teórico

2.1 A Teoria Ecológica Organizacional e sua difusão

A análise do ambiente não somente interno das organizações, mas, também, externo adquire relevância a partir de abordagens teóricas construídas após o final da Segunda Guerra Mundial, pautando-se na visão globalizada organizacional a interligação e interdependência passam a serem analisados tanto de modo interno quanto externo em estudos administrativos (Motta, Vasconcelos; 2008). Dentro dessa análise, originam-se em estudos organizacionais, perspectivas visando à compreensão não somente das organizações e suas características

internas e sua interferência com o meio ao qual está imersa, mas um enfoque do ambiente externo as mesmas e o modo como esse geram impactos (Motta e Vasconcelos, 2008; Morgan, 2009).

No ano de 1977, o artigo publicado por Michael T. Hannan e John Freeman intitulado “*The population ecology of organizations*” apresentou à comunidade científica-organizacional a perspectiva de um ambiente externo dominante, perante organizações que demonstravam capacidades evolutivas para permanecerem ativas dentro de um contexto populacional.

Enraizando-se na Teoria da Evolução das Espécies, oriundas dos estudos do pesquisador Charles Darwin em área biológica, a TEO além de averiguar questões evolutivas das populações organizacionais geradas a cada modificação externa, também, utiliza-se da seleção natural para explicar a sobrevivência e mortalidade das organizações (Aldrich e Pfeffer, 1976).

Em relação ao modelo de seleção natural, desprende-se que a distribuição dos recursos existentes em meio externo e sua extração, agem de maneira seletiva perante as populações, mantendo ativas àquelas que conseguem o melhor aproveitando e padecendo à mortalidade aquelas ineficazes (Aldrich e Pfeffer, 1976). Por esse conceito de seleção natural, em estudos que empregam a TEO não se visualiza as características adaptativas dos organismos e sua população, aja visto que é o ambiente o selecionador daquelas organizações que possuem as características desejáveis, assim sendo, a população não possui força para modificar o meio externo e alterar as pressões que ele exerce (Balsani *et. al.*, 2005). Esse modelo seletivo é capaz de alterar o nível de nascimento e mortalidade em conceitos populacionais.

Relacionando as capacidades evolutivas dos conjuntos organizacionais, encontra-se as características delas conseguirem responder em tempo hábil as exigências do ambiente. A inércia estrutural que compõem os organismos e refletem na população é um elemento que limita à capacidade de movimento organizacional perante as mudanças externas (Medeiros e Paiva, 2012). Assim, conforme maior a inercia, menor tende a ser a capacidade dos organismos conseguirem demonstrar capacidade de resposta às exigências externas; de modo a levar um aumento no processo seletivo natural ao descartar aquelas organizações com inércia elevada (Santos, 2013).

Os recursos existentes em cada ambiente estão alocados em nichos, e a sua forma de extraí-los depende das capacidades dos organismos (Astley e Van de Ven, 2005). O nicho é um elemento que condiciona taxas da natalidade e mortalidade em cada população. Caldas e Cunha (2005) destacam que tais níveis de nascimento e fracasso são oriundos de processos competitivos que são acentuados em relação à busca pelos exíguos recursos existentes no nicho.

A seleção natural e a evolução das espécies em termos populacionais conduzem ao questionamento do papel estratégico perante a um ambiente externo determinista.

2.2 Estratégia organizacional e a ecologia organizacional

A construção estratégica é condicionada com base em percepções ambientais (Miles e Snow, 1978). Em um constante processo de trocas de recursos, os organismos e o meio externo mantem conexão direta (Bertalanffy, 1968). Todavia, a orientação para esse processo não depende única e exclusivamente do poder de extração dos recursos em dado nicho por parte das organizações.

Em ambientes que apresentam alta volatilidade, as organizações devem demonstrar capacidades para maximizar suas competências a fim de manterem-se ativas (Morgan, 1996). A alta taxa de modificações no meio externo aumentam, conseqüentemente, a interconectividade dos vários elementos que o compõe, assim a previsibilidade dessas modificações eleva o grau de dificuldade para criação de planejamentos à médio e longo prazo (Martins e Bataglia, 2010). Todavia, apesar das pressões e instabilidades apresentadas pelo

ambiente, os gestores organizacionais ainda detêm poder para construir e aplicar estratégias de acordo com as capacidades de suas organizações.

As construções e execuções estratégicas são definidas conforme as restrições do meio externo (Astley e Van de Ven, 1983). As populações organizacionais possuem racionalidade limitada devido à inércia diante de um nicho restrito (Hannan e Freeman, 1977). A depender do contexto ambiental, consoante a TEO, as organizações podem apresentar duas formas estratégicas que são utilizadas para a exploração do nicho: generalistas ou especialista (Baum, 1999).

Os organismos que atuam a partir de uma estratégia generalista possuem uma maior abrangência em relação à extração dos elementos existentes, ou seja, conseguem ter uma atuação que demonstra menos inércia em relação às modificações externas (Carrol, 1985). Essas organizações possuem uma maior tolerância em relação às suas buscas por recursos de maneira que não atuam de modo centralizador. Agindo de maneira mais flexível em relação às explorações de oportunidades frente ao nicho (Martins e Bataglia, 2010).

Já organizações que possuem como uma atuação estratégica “especialista” nota-se a concentração em um nicho mais reduzido (Hannan e Freeman, 2005). Esses ambientes por serem mais concentrados, possibilitam às organizações uma menor margem de erro, ou seja, cada oportunidade deve ser maximizada para lograr êxito. Baum (1999) destaca que em meios externos que possuam uma maior estabilização, as organizações que atuam de maneira especializada, tendencialmente, conseguem sua manutenção por um período maior de tempo se comparada a organismos que empregam estratégias generalistas. Citando, dessa forma, os estudos de Porter (1986) que elenca que organizações com estratégias especializadas possuem maior probabilidade de sucesso em ambientes com alta competitividade e que não possuam uma discrepância em relação ao domínio de tal ambiente.

Como as estratégias são construídas baseando-se no nicho que estão à disposição dos organismos existentes em dada população, a coexistência de organizações especialistas e generalistas é um fator a ser considerado. Carrol (1985) destaca que na seara mercadológica, as organizações de vieses mais generalistas estabelecem centralização, fazendo com que as especialistas ou, até mesmo generalistas com menor força, migrem para regiões periféricas. Contudo, a partir da reprodução desses organismos generalistas que ocupam a faixa central começa a aumentar, a concorrência entre elas acentua-se. A partir desse evento, a taxa de mortalidade de organismos generalistas aumenta, enquanto surgem maiores oportunidades para as especialistas que outrora estavam atuando em regiões de mercado periféricas.

Porter (1986) cita que a escolha estratégica - ao analisar as modificações externas às organizações - leva as organizações a maximizar suas oportunidades de acordo com suas características. Nos estudos de Hannan e Fremann (2005) a condução da capacidade ociosa dos organismos é apresentado como um condicionante para a permanência ou fracasso organizacional.

Ambientes que possuem um alto nível de modificação elevam os organismos a procurarem recursos para permanecerem ativas, com isso a capacidade ociosa de suas operações reduz. Esses constantes fluxos de movimentos exigem mais das organizações, fazendo com que àquelas que demandam de maiores recursos para manterem-se ativas percam sua capacidade ociosa, aumentando o nível de mortalidade dentro da população, aja visto que seu nível de confiabilidade diminui à medida que são constantemente exigidas e não possuem capacidades suficientes para suprirem as exigências (Hannan e Freeman, 2005).

Por outro lado, percebe-se que em ambientes que possuem um maior nível de estabilidade, permite com que as organizações mantenham sua capacidade ociosa em patamares necessários para conseguirem manter um controle maior de suas operações, esse fator conduz a uma maior permanência dentro da população.

Dessa maneira, Thompson (1967), sugere que as organizações destinem a capacidade ociosa para setores que demandem alta capacidade de especialização, aja visto que haverá uma análise mais minuciosa de diversos fatores que outrora poderiam passar despercebida pela organização, ou acaso não houvesse uma especialização.

Organizações que adotam estratégias generalistas, por possuírem um enfoque de atividades mais abrangente, dependem de uma capacidade ociosa maior. Tal fato as fazem desprenderem de uma maior gama de recursos para conseguir um maior alcance no meio externo instável (Hannan e Freeman, 2005). Em contrapartida, àqueles organismos que possuem nível de especialização maior, por terem sua amplitude de dispêndio de recursos reduzida, demonstram um nível de ociosidade menor.

2.3 O papel gerencial em ambientes deterministas.

A TEO aborda as organizações considerando que estas possuem racionalidade limitada perante os eventos externos, contudo, não retira delas a possibilidade de conseguirem evolução à medida que as imposições do ambiente as pressionem.

Pelo fato de o meio externo possuir capacidade seletiva perante aquelas organizações que possuem condições de manterem-se ativas, alguns autores como Donaldson (1995) abordam a passividade gerencial. O processo de seleção natural das espécies acaba por vezes trazendo o entendimento que o ambiente externo retira as capacidades dos organismos em planejarem estratégias diante das variadas imposições que o meio apresenta (Pina e Cunha, 1999).

O papel do gestor em ambientes deterministas não possui um racionalismo a ponto de permitir que esse mude o ambiente externo (Pina e Cunha, 1999). Contudo, à forma de atuação gerencial, permitirá aos organismos conseguirem explorar com maior efetividade o nicho em que estão inseridas e – também - conseguirem atuar frente aos processos competitivos existentes dentro da população.

Por mais que o ambiente externo possua o maior poder em relação aos processos seletivos (aja visto que se torna dificultoso creditar um papel gerencial tão amplo e forte que consiga modificar variações que não são intrínsecas de suas organizações, mas sim extrínsecas) ele interage com as organizações e essas interagem com o meio externo, tornando assim possível entender que as organizações são sistemas abertos (Bertalanffy, 1968). Essa visualização permite chegar à conclusão que por mais determinante que o meio externo seja, o processo interacional entre meio externo e interno das organizações, possibilita margens de atuações gerenciais.

Pina e Cunha (1999), destacam que essa visão de sistema aberto é uma forma de analisar a capacidade gerencial em articular por meio harmonioso as capacidades das organizações frente as pressões externas. Os autores citam que o funcionalismo empregado na TEO consegue contrapor formas de análises que concebem as estratégias organizacionais construídas apenas de dentro para fora das organizações. Assim ao estudar os meios externos e suas variações o gestor não poderá prever o ambiente, mas poderá buscar uma maximização na extração por recursos e formas de conseguir fazer frente diante dos processos competitivos em determinado nicho, no qual a população procura sua manutenção.

3 Metodologia

A presente pesquisa utiliza uma abordagem qualitativa de natureza descritiva, fundamentada em uma revisão bibliográfica profunda e detalhada sobre a Teoria Ecológica das Organizações (TEO). A escolha desta metodologia é apropriada dada a complexidade e

amplitude do tema, bem como a necessidade de explorar aspectos conceituais e teóricos a partir de fontes secundárias.

A revisão bibliográfica foi conduzida a partir da análise de livros, artigos científicos e outros documentos pertinentes, com o objetivo de construir um panorama compreensivo da TEO e suas implicações para as estratégias organizacionais em ambientes deterministas. Esta abordagem é recomendada por Gil (2008), que afirma que a pesquisa bibliográfica permite o exame de temas amplos e complexos por meio da identificação, seleção e análise de conteúdo disponível em fontes diversas.

Para assegurar a rigorosidade metodológica, seguiu-se um processo sistemático de coleta e análise de dados, conforme delineado por Bardin (2011) no contexto da análise de conteúdo. A revisão foi norteada pelas seguintes etapas:

- 1. Definição do problema e objetivos:** Compreensão da relevância da TEO para as estratégias organizacionais em ambientes dinâmicos e desafiadores;
- 2. Coleta de dados:** Identificação e seleção de literatura relevante utilizando bancos de dados acadêmicos como Google Scholar, Scopus e Web of Science, entre outros;
- 3. Análise dos dados:** Categorizações e sínteses de informações seguindo as recomendações de Creswell (2010) para pesquisas qualitativas;
- 4. Interpretação e discussão dos resultados:** Estruturação lógica dos achados, analisando as contribuições das diferentes perspectivas teóricas encontradas na literatura revisada.

Conforme Yin (2017) destaca, a triangulação das fontes de dados é essencial para garantir a validade e a confiabilidade dos resultados. Portanto, foram utilizados diversos autores e enfoques teóricos para enriquecer a análise e obter um entendimento holístico do tema.

As reflexões presentes na fundamentação teórica derivam da análise meticulosa de contribuições marcantes de autores como Pettigrew (1987), Hannan e Freeman (1977) e Baum (1999). A escolha dessas fontes é justificada pela autoridade e impacto dessas obras no campo dos estudos organizacionais e estratégias empresariais.

Além disso, reconhecendo a importância da interação entre organizações e seu meio ambiente, teóricos como Bertalanffy (1968) e Morgan (1996) foram consultados para contextualizar a aplicação da TEO em cenários contemporâneos. Dessa forma, a pesquisa se sustenta em uma base teórica robusta e interdisciplinar, combinando insights de teorias clássicas e modernas.

4 Discussões

A Teoria Ecológica Organizacional (TEO) fornece uma perspectiva robusta para compreender a dinâmica entre organizações e o ambiente externo, enfatizando a seleção natural como um vetor primordial para a sobrevivência organizacional. Esta visão, oriunda de Hannan e Freeman (1977), sugere que as organizações que conseguem se adaptar às pressões ambientais são aquelas que sobrevivem, enquanto outras, incapazes de responder de maneira eficaz, tendem ao fracasso. A natureza seletiva do ambiente externo coloca as organizações sob constante escrutínio, exigindo delas capacidades evolutivas para se manterem viáveis.

Michael T. Hannan e John Freeman, em seu artigo seminal "*The Population Ecology of Organizations*" de 1977, adotaram conceitos darwinianos para explicar a sobrevivência e mortalidade das organizações com base na seleção ambiental. Esse modelo enfatiza a inércia estrutural como um fator limitante para a adaptabilidade organizacional, destacando que organizações com alta inércia são menos capazes de responder rapidamente às mudanças ambientais (Hannan e Freeman, 1977). Os recursos limitados em um ambiente competitivo acentuam a pressão sobre as organizações para que maximizem sua eficiência (Aldrich e Pfeffer, 1976), o que está perfeitamente alinhado com a teoria da Seleção Natural proposta por Darwin.

No entanto, a TEO enfrenta críticas significativas. Pesquisadores como Mintzberg *et al.* (2010) argumentam que essa visão pode subestimar o papel proativo dos gestores na formulação de estratégias e adaptações organizacionais. Donaldson (1995) também refuta a ideia de passividade gerencial, defendendo que os gestores, mesmo em ambientes deterministas, possuem um papel crucial na articulação de recursos e na exploração de nichos estratégicos.

No cenário atual, onde eventos macrossociais como a pandemia de Covid-19 e recessões econômicas impõem desafios adicionais, a resiliência organizacional é testada incessantemente. Tal contexto exige que as organizações não apenas adaptem suas estratégias, mas também demonstrem uma capacidade evolutiva continuada para navegar pelas incertezas.

Dentro da perspectiva da TEO, as organizações podem adotar estratégias generalistas ou especialistas a fim de explorar nichos de forma eficiente. As organizações generalistas tendem a ser menos inertes e possuem uma maior capacidade de adaptação a mudanças no ambiente externo (Carroll, 1985). Elas distribuem seus recursos de maneira mais ampla, o que pode proporcionar uma vantagem em ambientes altamente voláteis. Por outro lado, as organizações especialistas focam em nichos mais específicos, maximizando suas oportunidades em ambientes mais estáveis e competitivos (Hannan e Freeman, 2005).

A passividade gerencial sugerida pela TEO é frequentemente contestada. Embora os gestores não possam alterar diretamente as condições do ambiente externo, eles podem preparar suas organizações para responderem de forma mais efetiva às pressões ambientais. A capacidade de antecipação, de explorar novas oportunidades e de ajustar a estratégia conforme necessário são habilidades gerenciais críticas em ambientes dinâmicos (Martins e Bataglia, 2010).

A visão de sistemas abertos, proposta por Bertalanffy (1968), fornece uma abordagem mais equilibrada, onde os gestores têm um papel significativo na mediação entre o ambiente interno e externo de uma organização. Ao adotar esta perspectiva, entende-se que, apesar das limitações impostas pelo ambiente, existe um espaço para a atuação gerencial que pode levar a uma maximização da eficiência e eficácia organizacional.

5 Considerações finais

A Teoria Ecológica Organizacional (TEO) destaca a importância de as organizações compreenderem e se ajustarem ao ambiente externo, que se comporta de maneira seletiva e determinista. A sobrevivência organizacional depende da capacidade evolutiva de adaptar-se às exigências ambientais, promovendo uma constante avaliação e reformulação de estratégias para otimizar a extração de recursos de nichos limitados (Pettigrew, 1987; Hannan e Freeman, 1977). Nesse contexto, a capacidade de gerir a inércia estrutural e de desenvolver tipos estratégicos apropriados, sejam generalistas ou especialistas, é crucial para a manutenção e o sucesso das organizações (Baum, 1999; Carrol, 1985).

A análise do papel gerencial em ambientes deterministas revela que, embora as organizações possuam uma racionalidade limitada, o gestor tem a tarefa de entender profundamente as interações entre o ambiente interno e externo. Isso permite a criação de estratégias eficazes que maximizem os recursos disponíveis e enfrentem a concorrência de maneira competitiva (Pina e Cunha, 1999). A capacidade de explorar eficientemente o nicho e superar a inércia organizacional define a longevidade e evolução das populações organizacionais (Hannan e Freeman, 2005; Thompson, 1967).

Assim, a TEO oferece uma lente valiosa para entender as dinâmicas de sobrevivência e sucesso organizacional, enfatizando a inextricável ligação entre a adaptação evolutiva e a seleção natural influenciada pelo ambiente externo. A teoria convida a uma reflexão contínua sobre as capacidades organizacionais e a necessidade de um gerenciamento estratégico alinhado

com as variações ambientais para permitir a sustentação e evolução das populações organizacionais no longo prazo (Baum, 1999; Morgan, 2002).

O presente artigo por meio das lentes de diferentes autores possibilitou a compreender como as organizações atuam em ambiente determinista e o papel gerencial, à luz da Teoria Ecológica Organizacional.

O ambiente externo demonstra força capaz de selecionar àquelas organizações que possuem o maior leque de capacidades para suportar as pressões extrínsecas. Ao agir dessa forma, as populações organizacionais são constantemente conduzidas a critérios evolutivos, aja visto que os organismos que não possuem os requisitos necessários a suportarem as variações ambientais acabam sendo conduzidas ao fracasso. Restando na população apenas àquelas organizações que demonstram capacidades de corresponder às exigências ambientais.

Diante do determinismo latente do ambiente, a utilização estratégica torna-se uma importante ferramenta para a manutenção organizacional. O nicho em que cada população organizacional está inserida possui um número limitado de recursos e que se torna de difícil alcance à medida que a concorrência para a extração deles se acentua.

O perfil estratégico que a organização irá adotar para a retirada dos recursos, irá influenciar em sua capacidade ociosa. Assim, ao adotar um tipo estratégico e não possuir as condições mínimas para atuar diante desse perfil pode conduzir a organização a sucumbir às pressões externas do ambiente (Baum, 1999). Contudo, o bom alinhamento das práticas estratégicas faz com que ocorra a maximização na exploração dos recursos, bem como torna à organização capaz de enfrentar sua concorrência de maneira que permita a sua sobressalência.

Na Teoria Ecológica Organizacional, as organizações e – consequentemente - a população possuem uma racionalidade limitada (Hannan e Freeman, 1977). As modificações do meio interno para o meio externo não demonstram força suficiente para modificar como fatores extrínsecos irão refletir nas organizações (Morgan, 2002). A figura de um gestor que controla tanto internamente quanto externamente sua organização não é o empregado por essa teoria.

A perspectiva do papel gerencial em TEO é de um ator que não consegue dominar o meio externo, mas deve ser capaz de atuar estrategicamente entendendo não somente o contexto interno de sua organização, mas – também - compreender os fenômenos externos.

As populações organizacionais tornam-se, portanto, constantemente conduzidas a processos evolutivos que se acentuam à medida que as barreiras ambientais são superadas pelos organismos que a compõem. À medida que a inércia estrutural desses organismos é superada e o nicho é explorado de maneira eficaz, os organismos possuem força suficiente para superarem a concorrência. Esses processos tornam-se constantes em seara populacional e permitem com que a evolução demonstrada a partir de cada variação ambiental possibilite a manutenção do conjunto organizacional.

6 Referências

Aldrich, H., & Pfeffer, J. (1976). *Environments of organizations*. Palo Alto, CA: Annual Reviews, Inc.

Astley, W. G., & Van de Ven, A. H. (2007). Debates e perspectivas centrais na teoria das organizações. In M. P. Caldas & C. O. Bertero (Eds.), *Teoria das organizações* (Cap. 5, pp. 80-116). São Paulo: Editora FGV.

Balsini, C. P. V., Silveira, R. B., & Rambo, J. (2005). Desafios do terceiro setor: uma análise baseada na perspectiva institucional, dependência de recursos e ecologia das populações. In *Anais do VIII Seminários em Administração* (pp. xx-xx). São Paulo: USP.

- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Baum, J. A. C. (1999). Ecologia Organizacional. In *Handbook de Estudos Organizacionais* (Cap. 5, pp. xx-xx). São Paulo: Atlas.
- Bertalanffy, L. von. (1968). *General system theory: foundations, development, applications*. New York: George Braziller.
- Caldas, M., & Cunha, M. P. (2005). *Ecologia e Economistas Organizacionais: O paradigma Funcionalista em Expansão no Final do Século XX*. São Paulo: Atlas.
- Carroll, G. R. (1985). Concentration and specialization: dynamics of niche width in populations of organizations. *American Journal of Sociology*, 90(6), 1262-1283. <https://doi.org/10.1086/228210>
- Creswell, J. W. (2010). *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (3^a ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Donaldson, L. (1995). *American anti-management theories of organization: a critique of paradigm proliferation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (6^a ed.). São Paulo: Atlas.
- Hannan, M. T., & Freeman, J. (1977). The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology*, 82(5), 929-964.
- Martins, M. F. M., & Bataglia, W. (2010). A estratégia de especialização e vantagem competitiva em ambientes turbulentos sob a ótica da teoria ecológica. *Revista Análise*, 21(1), 42-50.
- Miles, R. E., & Snow, C. C. (1978). *Organizational strategy, structure and process*. New York: McGraw-Hill.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2010). *Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management* (5^a ed.). New York: Free Press.
- Morgan, G. (1996). *Imagens da Organização* (2^a ed.). São Paulo: Atlas.
- Motta, F. C. P., & Vasconcelos, I. G. (2008). *Teoria Geral da administração*. São Paulo: Cengage Learning.
- Pettigrew, A. M. (1987). Context and action in the transformation of the firm. *Journal of Management Studies*, 24(6), 649-670.
- Pina e Cunha, M. (1999). Ecologia organizacional: implicações para a gestão e algumas pistas para a superação de seu caráter anti-management. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, 39(4), 1-12.
- Porter, M. E. (1986). *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Editora Campus.
- Santos, A. C. M. Z. (2013). Evolução das organizações por meio das abordagens institucional, ecologia das organizações e equilíbrio pontuado. *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, 6(4), 641-656.

Thompson, J. D. (1976). Dinâmica organizacional. In *Estratégia para o estudo das empresas* (Cap. 1, pp. 17-28). São Paulo: McGraw Hill.

Yin, R. K. (2017). *Case study research and applications: design and methods* (6^a ed.). Los Angeles: SAGE Publications.