

OS BIG FIVE DA ORGANIZAÇÃO: UMA ANALOGIA ENTRE AS CONFIGURAÇÕES ESTRUTURAIS DE MINTZBERG E AS DIMENSÕES ESTRUTURAIS DA PERSONALIDADE DE COSTA E MCCRAE

2010

Ana Cármen Correia
Marta Ribeiro
Tânia Henriques

Estudantes da Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Coimbra (Portugal)

Contacto:
anacarmencorreia@gmail.com

RESUMO

As Configurações Estruturais de Mintzberg e as Dimensões Estruturais Personalísticas de Costa & McCrae são ambas altamente difundidas e aceites, privilegiando pela abordagem multifacetada que assumem com a construção de tipologias. Neste artigo, apresenta-se uma análise de cada configuração em analogia a cada dimensão da personalidade, em que um tipo de configuração (e suas características) é comparado com uma dimensão (e suas facetas). O indivíduo e a organização interagem: a configuração organizacional determina o que o sujeito faz; a personalidade também, com a premissa de influenciar a génese e a escolha por um ou mais tipos de configuração específicos.

Palavras-chave: Configurações estruturais de Mintzberg, dimensões estruturais personalísticas de Costa e McCrae, analogia

1. INTRODUÇÃO

O conceito de configuração designa a forma específica de estruturar e fazer funcionar uma organização, a partir da combinação/ rede de relações coerente entre os componentes da estrutura organizacional e os seus contextos, e cujas características principais são explicadas pela força dominante de uma das partes (Mintzberg, 1996).

O conceito de modelo de personalidade não é mais do que uma representação da estrutura da personalidade, em termos das suas dimensões básicas, e dos traços mais importantes que variam num *continuum* e cuja força dominante de um dos extremos explica cada uma dessas dimensões (Lima & Simões, 2003).

O número cinco apareceu várias vezes na nossa discussão. Primeiro, eram os cinco mecanismos básicos de coordenação, depois os cinco tipos básicos de descentralização, as cinco partes-chave da organização (Mintzberg, 1996) e, finalmente, as cinco configurações estruturais de Mintzberg descritas mais frequentemente na literatura da teoria das organizações.

Do mesmo modo, também o Modelo dos Cinco Factores de Costa e McCrae inclui este algarismo, considerando as cinco dimensões básicas que estruturam a personalidade.

O número cinco é o “símbolo do centro, da harmonia e do equilíbrio”, “do homem (...)”, e é de uma importância fulcral o papel que ele assume na organização e no processo de edificação da mesma (Mintzberg, 1996). Como tal, pareceu-nos extremamente interessante criar uma analogia entre as cinco características básicas da personalidade e as cinco configurações estruturais da organização: a Amabilidade corresponderia à Estrutura Simples, o Neuroticismo à Burocracia Mecanicista, a Conscienciosidade à Burocracia Profissional, a Extroversão à Estrutura Divisionalizada, e a Abertura à Experiência à Adhocracia.

Existe um número de escolhas para a configuração, e a especificação de uma configuração não prescreve em detalhe como a organização deve estar estruturada. A decisão deve ter em conta quantas funções ou quantas divisões devem existir, assim como em que é que essas funções e divisões se baseiam, dependendo do meio envolvente (Burton, Sandis, & Obel, 2006).

Do mesmo modo, também a personalidade resulta da combinação das várias dimensões, não existindo uma combinação perfeita que resulte num perfil perfeito. E não existe um pólo positivo ou negativo, uma vez que todas elas podem ser mais ou menos adaptativas consoante o contexto.

No fundo, propomo-nos a abordar cada configuração estrutural acrescentando um toque mais humano ou personalístico, mas também a associar as características e limites de cada configuração às características e extremos das dimensões da personalidade.

2. AS CONFIGURAÇÕES ESTRUTURAIS

A envolvente em que as organizações actuais operam não mais se compagina com a estabilidade, a certeza, e até mesmo uma certa “monotonia” que caracterizaram as envolventes organizacionais de outrora. Tecnologias em rápida mutação, competitividade inter-organizacional intensa, clientelas flutuantes, mercados que se abrem e se encerram, turbulências financeiras, económicas, sociais e políticas à escala planetária, inovação constante, produtos e serviços com ciclo de vida progressivamente mais curtos, mudança acelerada – eis um conjunto

de aspectos a que a maior parte das organizações está incontornavelmente submetida (Cunha, Rego, Cunha, & Cabral-Cardoso 2007).

Quando analisamos uma organização, ela pode ser vista de várias formas. Podemos juntar informação acerca do que ela faz actualmente – os bens e serviços que fornece. Podemos identificar quem é o patrão e quem toma as decisões. Pode-nos ser mostrado um *chart* da organização. Muitas empresas têm explicitamente definido os objectivos que guiam a sua estratégia. Esta informação indica-nos o desenho da organização, o modo como ela opera, quem faz o quê, e quem fala com quem (Burton et al, 1998).

Um desenho organizacional é então a especificação da configuração, complexidade, formalização, centralização e coordenação e controlo, que ajuda a determinar como é que a organização processará a informação (Burton et al, 1998).

A configuração determina os princípios gerais para a divisão do trabalho, repartindo as tarefas em sub- tarefas (através da especialização do produto) e coordenando actividades. A sua escolha é uma decisão crítica para quem a realiza (Burton & Obel, 2004; citado por Burton et al, 2006), e envolve precisamente estes dois problemas complementares:

- a) Como dividir uma grande tarefa da organização como um todo, em tarefas básicas pertencentes a sub- unidades;
- b) Como coordenar essas tarefas de modo a que encaixem adequadamente para a execução da tarefa globalⁱ (ou, se quisermos, à estratégia da organização) (Mintzberg, 1983; citado por Burton et al, 2006).

Uma má escolha na configuração cria percas de oportunidade que podem ameaçar a eficácia e eficiência da organização a curto prazo, assim como a viabilidade a longo prazo.

Em cada configuração estrutural, existe um mecanismo de coordenação que é dominante, uma parte diferente da organização que desempenha o papel principal e um tipo diferente de descentralização que é utilizado (Quadro 1).

| <i>Configuração estrutural</i> | <i>Principal mecanismo de coordenação</i> | <i>Parte-chave da organização</i> | <i>Tipo de descentralização</i> |
|--------------------------------|-------------------------------------------|-----------------------------------|----------------------------------------|
| Estrutura simples | Supervisão directa | Vértice estratégico | Centralização horizontal e vertical |
| Burocracia mecanicista | Estandardização dos processos de trabalho | Tecnoestrutura | Descentralização horizontal limitada |
| Burocracia profissional | Estandardização das qualificações | Centro operacional | Descentralização horizontal e vertical |
| Estrutura divisionalizada | Estandardização dos resultados | Linha hierárquica | Descentralização vertical limitada |
| Adhocracia | Ajustamento mútuo | Funções logísticas ¹ | Descentralização selectiva |

Quadro 1- Forças que influenciam a configuração estrutural (Mintzberg, 1996).

A maioria das organizações está submetida a estas cinco forças, mas, na medida em que as condições favorecem uma sobre a outra, a organização é levada a estruturar-se a si própria como uma das configurações (Mintzberg, 1996).

Assim, o vértice estratégico exerce uma força centrípeta no sentido da centralização, pela qual a coordenação se apoia na supervisão. Na medida em que as condições favorecem esta força, a configuração conhecida como a Estrutura simples emerge (Mintzberg, 1996).

A tecnoestrutura pressiona no sentido da standardização – nomeadamente, a dos processos de trabalho, que constitui a forma mais forte de standardização – porque a concepção dos padrões é a sua razão de ser. Isto é o mesmo que uma pressão exercida na direcção de uma descentralização horizontal limitada. Na medida em que as condições favorecem esta força. A organização estrutura-se como uma Burocracia Mecanicista (Mintzberg, 1996).

Em contrapartida, os membros do centro operacional procuram minimizar a influência tanto dos gestores como dos analistas – sobre o seu trabalho. Isto é, promovem a descentralização vertical e horizontal. Quando conseguem, trabalham de uma maneira relativamente autónoma, atingindo a coordenação necessária, seja ela qual for, mediante a standardização das qualificações. Assim os operacionais exercem uma pressão no sentido da profissionalização, isto é, apoiam-se na formação profissional externa para realçar as suas qualificações. Na medida em que as condições favorecem esta linha de acção, a organização estrutura-se a si própria como uma Burocracia Profissional (Mintzberg, 1996).

Os gestores da linha hierárquica também procuram a autonomia, mas conseguem-na numa forma muito diferente – retirando poder ao vértice estratégico e, se necessário, ao centro operacional, para o concentrar nas suas próprias unidades. Com efeito, favorecem a descentralização vertical limitada. Por consequência, exercem uma pressão a favor da balcanização da estrutura, da sua divisão em unidades constituídas sobre a base de mercados que podem controlar as suas próprias decisões, sendo a coordenação restrita à standardização dos seus resultados. Daí resultando a Estrutura Divisionalizada (Mintzberg, 1996).

Finalmente, o pessoal de apoio exerce mais influência na organização, não quando são autónomos, mas quando é feito apelo à sua colaboração nos processos de decisão, devido à sua *expertise* profissional. Isto acontece quando a organização está estruturada em constelações de trabalho, em que o poder é descentralizado selectivamente e que podem coordenar livremente as suas actividades no seu interior e entre si através do ajustamento mútuo. E assim, a organização adopta a configuração de uma Adhocracia (Mintzberg, 1996).

3. AS DIMENSÕES PERSONALÍSTICAS

A definição de personalidade defendida por Costa e McCrae, e seguida por nós neste trabalho, situa-se a um nível de análise e funcionamento da mesma, que salienta as regularidades recorrentes (traços) que marcam o estilo pessoal de uma pessoa, a distinguem de todas as outras, e é susceptível de ser avaliada. O Modelo dos cinco factores é uma representação da estrutura da personalidade, em termos de cinco dimensões básicas (os “cinco factores”, no original, “Big Five”). Cada um dos factores é, usualmente, designado a partir de um traço geral que abarca e capta o tema semântico compartilhado pelos traços que contribuem para esse factor/ dimensão (Lima, 1997).

A operacionalização mais conhecida do modelo – NEO- PI- R- representa um expoente de sofisticação e de abrangência, na forma de medir as diferentes dimensões da personalidade (Lima & Simões, 1997).

4. A ESTRUTURA SIMPLES E A AMABILIDADE

“Se o dirigente e a elite favorecem a mudança, isto tem muito mais influência na inovação do que a descentralização da estrutura do poder”

(Hage & Denver, 1973, p. 285; citado por Mintzberg, 1996)

A estrutura simplesⁱⁱ não é elaborada: a tecnoestrutura é inexistente ou pouco desenvolvida, tem poucos funcionais de apoio logístico, a divisão do trabalho é imprecisa, a diferenciação é entre as suas unidades mínimas e hierarquia de gestão é pequena (Mintzberg, 1996).

A coordenação na estrutura simples é sobretudo realizada pela supervisão directa. Em particular, todas as decisões importantes têm tendência a ser tomadas pelo director- geral. Assim, o vértice estratégico emerge como sendo o elemento- chave da estrutura. De facto, a estrutura consiste raramente em pouco mais do que uma pessoa a comandar o vértice estratégico e um centro operacional (Mintzberg, 1996).

Esta estrutura é, acima de tudo, orgânica (Mintzberg, 1996), onde o fundador deseja estar envolvido/ informado em todas as actividades da organização (Burton & Obel, 1996).

A tomada de decisão é flexível, a centralização do poder permite uma resposta rápida. A formulação da estratégia é, claro está, da responsabilidade única do empresário, muito intuitiva, e surge como uma extrapolação directa das suas convicções pessoais, uma extensão da sua própria personalidade (Mintzberg, 1996).

A dimensão Amabilidade (A) incide precisamente na qualidade da relação interpessoal, num contínuo que vai desde a compaixão ao antagonismo (Costa & McCrae, 1985; Costa,

McCrae e Dye, 1991; citado por Lima & Simões, 2000). Ela influencia a auto-imagem, ajuda a formar as atitudes sociais, a filosofia de vida, e é formada por seis facetas: confiança (A1), rectidão (A2), altruísmo (A3), complacência (A4), modéstia (A5), e sensibilidade (A6).

Na estrutura simples, a coordenação entre as unidades (quando elas existem) efectuada pelo director geral e por todos os outros membros da organização é de natureza informal, e não é raro ver, por exemplo, o presidente da empresa a conversar de maneira casual com um mecânico (Mintzberg, 1996, pp.336). Então, depreende-se desde já que um sistema social bem integrado, em que os empregados podem mais facilmente relacionar-se uns com os outros e com o empresário, é essencial para o bom funcionamento e resultados.

Uma das grandes vantagens da Estrutura Simples é o seu sentido de missão. Muitas pessoas gostam de trabalhar numa organização pequena, íntima, cujo dirigente – muitas vezes carismático – sabe qual o caminho a seguir. Os empregados podem desenvolver uma identificação sólida com este tipo de organização, e podem mais facilmente relacionar-se uns com os outros (Worthy, 1950; citado por Mintzberg, 1996). Neste ponto, a dimensão da Confiança (A1) e do Altruísmo (A3) assumem particular significância.

A primeira consiste, num dos seus pólos, à atribuição de intenções benévolas aos outros e a considerá-los honestos e bem-intencionados (Lima & Simões, 2000): na medida em que os colaboradores se relacionam entre si e mesmo com o superior hierárquico, esta relação, para ser saudável, deve basear-se na confiança mútua de ambas as partes. Por um lado, o chefe hierárquico deve confiar no conhecimento do centro operacional, dado o sistema ser centralizado; por outro, como líder e monitor, deve inspirar confiança nos empregados, que o seguem a cada instrução ou ideia.

A segunda refere-se ao interesse social, isto é, à preocupação activa pelos outros, traduzida pela generosidade, filantropia, consideração e vontade de ajudar (Lima & Simões, 2000). Ela deve permanecer na relação colaborador- chefe, mas também entre colaboradores.

5. A BUROCRACIA MECANICISTA E O NEUROTICISMO

“A precisão, a rapidez, a ausência de ambiguidade, o conhecimento dos dossiers, a continuidade, o discernimento, a unidade, a subordinação estrita, a redução de atritos, e a economia dos custos materiais e de pessoal; tudo isto levou a um ponto óptimo da administração estritamente burocrática...”

(Gherth e Mills, 1958, p.214; citado por Mintzberg, 1996)

A burocracia mecanicistaⁱⁱⁱ identifica-se sobretudo pelo carácter altamente rotineiro, especializado, formalizado, e verticalmente centralizado. Sendo o principal mecanismo de coordenação a standardização de procedimentos de trabalho, trata-se de uma configuração regida por regras e normas inquebráveis (Mintzberg, 1980).

As regras e regulamentos fazem sentir a sua influência em toda a estrutura da Burocracia Mecanicista: aí, a comunicação formal é proferida a todos os níveis, a tomada de decisão tem tendência para seguir as linhas formais da hierarquia.

Além disso, de todas as configurações, a Burocracia Mecanicista é a que coloca mais ênfase na divisão do trabalho, na diferenciação entre unidades sob todas as suas formas: divisão vertical e horizontal do trabalho, diferenças entre planeamento e execução, e diferença entre funções e estatuto dos membros (Mintzberg, 1980).

Por estas razões, decidimos associá-la à dimensão personalística Neuroticismo (N), que polariza a adaptação e instabilidade emocional, podendo cada um dos extremos ser manifestado pelos membros da organização, consoante a sua personalidade^{iv}. As seis facetas do Neuroticismo são a Ansiedade (N1), Hostilidade (N2), Depressão (N3), Auto-consciência (N4), Impulsividade (N5), e Vulnerabilidade (N6) (Lima & Simões, 2000).

É verificada, desde o início, uma obsessão pelo controlo, que permeia a estrutura desde o vértice estratégico ao centro operacional, desde os operários, superiores técnicos, até aos gestores. Tal deve-se, em primeiro lugar, ao facto de as distintas partes da configuração procurarem reduzir e atentar as mudanças/ incertezas, de modo a que a organização funcione sem interrupções. Em segundo, porque há uma susceptibilidade considerável de se criar conflitos^v, é necessária a existência de sistemas de controlo para os conter. Pode afirmar-se que esse controlo não tem em vista a resolução de problemas, mas a melhoria de desempenhos, para garantir que os trabalhadores se ocupem das suas responsabilidades (Mintzberg, 1996).

Ora, todo este controlo pode ser gerador de Ansiedade (A1) nos sujeitos, tornando-os extremamente apreensivos, tensos e preocupados. Da mesma forma, a Impulsividade (N5) deve ser restringida ao máximo, através do controlo e resistência aos impulsos, acompanhados de tolerância à frustração, características estas de um dos extremos da faceta em causa. Consideramos ainda ser possível enquadrar a incidência da Vulnerabilidade (N6), já que indivíduos capazes de lidar com a tensão, que dificilmente se enervam e entram em pânico, capazes de lidar com situações difíceis, de manter a cabeça fria, competentes, e resistentes são passíveis de lidar melhor com a exacerbação do controlo supervisionado.

Outro facto é que a burocracia mecanicista só é aplicável a ambientes estáveis e simples, pois trata-se de um desenho inflexível, não conseguindo adaptar-se a situações novas e complexas. São sobretudo organizações que visam a produção em série e a baixo custo, como empresas têxteis, de tabaco, ou petrolíferas. A formação e instrução dos trabalhadores são reduzidas, contribuindo para o baixo custo que estas organizações acarretam (Mintzberg, 1980).

O que acontece é que estas condições podem precipitar a sensação de trabalho monótono e aborrecido por parte do trabalhador, dado o carácter repetitivo e rotineiro das tarefas. Tal como foi anteriormente referido, dependendo da personalidade dos colaboradores, este fenómeno pode gerar dois tipos de situações. Os sujeitos habituados a rotinas podem experimentar emoções de satisfação, confiança, sentem que o trabalho tem sentido e vale a pena (Lima & Simões, 2000)^{vi} - características de um dos extremos da faceta Depressão (N3). Sujeitos que preferem a inovação e

o dinamismo podem experienciar frustração, amargura, ficando facilmente frustrados e zangados (Lima & Simões, 2000) – características de um dos pólos da faceta Hostilidade (N2), como revelar pouca esperança, sentirem-se abatidos, tristes, sozinhos e até desesperados (Lima & Simões, 2000) – características de um dos pólos da faceta Depressão (N3).

Por tudo isto, é inegável a existência de enormes problemas humanos no centro operacional para os quais parece não haver solução: a gestão científica do trabalho era ineficiente quando perante questões de organização humana (Worthy, 1959; citado por Mintzberg, 1996).

Em conclusão, acontece que, mesmo assim, enquanto a sociedade quiser bens e serviços produzidos economicamente, baratos e estandardizados, a Burocracia Mecanicista continuará a permanecer como dominante (Mintzberg, 1996).

6. A BUROCRACIA PROFISSIONAL E A CONSCIENCIOSIDADE

“Nas organizações profissionais a correlação entre funcional especialista e operacional gestor, se é que esta existe, encontra-se invertida. (...) O professor decide qual vai ser o campo de investigação que vai abordar e em grande parte o que é que tenciona ensinar; o médico determina qual o tratamento que deve ser administrado ao doente”

(Etzioni, 1959; citado por Mintzberg, 1996)

A Burocracia Profissional^{vii} apoia-se, para coordenar as suas actividades, na estandardização das qualificações e no parâmetro que lhe corresponde, a formação e a socialização. Ela recruta especialistas devidamente formados e socializados – que são profissionais – para o seu centro operacional, dando-lhes uma latitude considerável no controlo do seu próprio trabalho. Toda esta formação tem uma finalidade: a interiorização das normas que servem o cliente e coordenam o trabalho profissional. Daí a estrutura destas organizações ser essencialmente burocrática, e a sua coordenação assegurada pelos padrões que pré-determinam o que deve ser feito (Mintzberg, 1980).

Por isso, e com o acréscimo do pouco planeamento e controlo, a Burocracia Profissional é uma estrutura muito descentralizada tanto na dimensão vertical como horizontal^{viii} (1980).

Associamos a esta configuração a dimensão Conscienciosidade (C), definida, em termos gerais, por aspectos proactivos e inibidores: o primeiro aspecto revela-se na necessidade de realização e apego ao trabalho, enquanto o lado inibidor se manifesta nos escrúpulos morais e na prudência. A Conscienciosidade avalia o grau de organização, persistência, e motivação pelo comportamento orientado para um objectivo – as diferenças individuais nestes aspectos são a base da dimensão (Lima & Simões, 2000).

Deste modo, na sua orientação positiva, a Conscienciosidade está relacionada com o êxito a nível académico e profissional, integrando seis facetas: Competência (C1), Ordem (C2), Obediência ao Dever (C3), Esforço de Realização (C4), Autodisciplina (C5) e Deliberação (C6) (Lima & Simões, 2000).

O centro operacional surge, sem dúvida, como a parte mais importante da Burocracia Profissional, que prima pelos conhecimentos e competência dos profissionais. Associado a este facto, está a presença da faceta Competência (C1), uma vez que o sujeito sente-se, num dos extremos, capaz e bem preparado para lidar com a vida, e existe o “sentimento de que se é capaz, sensível, prudente e eficaz” (Costa e McCrae, 1992, p.18; citado por Mintzberg, 1996).

A noção de estratégia como um modelo único para toda a organização perde força e começa-se a pensar em termos de estratégia pessoal, atendendo aos interesses do trabalhador, à democracia e à autonomia. Os colaboradores movimentam-se assim de um modo bastante autónomo, o que lhes permite aperfeiçoar as suas competências (Mintzberg, 1996). Este dado permite enquadrar com sentido a faceta Esforço de Realização (C4), que caracteriza indivíduos com níveis de realização elevados e forte motivação para os atingir, diligentes, com objectivos e sentido de vida. Além disso, a autonomia deve fazer-se acompanhar por Deliberação (C6), ou seja, pela tendência a pensar com cautela, a planificar e a ponderar antes de agir (Lima & Simões, 2000), dada a responsabilidade extrema que os profissionais têm em mãos.

A verdade é que esta autonomia pode ser encarada, por vezes, de um modo obsessivo, levando a comportamentos de “ilha” e a que os indivíduos ignorem as necessidades reais não só dos clientes como da organização. Considerando aqui o outro extremo da faceta Esforço de Realização (C4), os indivíduos podem investir demasiado na sua carreira e tornarem-se viciados no trabalho, desligarem-se da responsabilidade subjacente. Como consequência, podem actuar perante a organização e clientes sem pensar, com base em decisões não perspicazes (Lima & Simões, 2000) - extremo da faceta Deliberação (C6).

Não esquecendo que esta configuração é ainda uma burocracia, torna-se essencial a Obediência ao Dever (C3), na qual o sujeito adere estritamente aos seus padrões de conduta, princípios éticos e obrigações morais. No entanto, o cumprimento das regras pode também assumir um carácter obsessivo e, levado ao extremo do extremo, características da faceta Ordem (C2) como a organização, o ser metódico, o conservar o ambiente limpo, podem contribuir para uma desordem compulsiva da personalidade (Lima & Simões, 2000).

A principal vantagem deste tipo de estrutura resulta das competências e qualificações dos seus profissionais, possibilitando um elevado desempenho nas tarefas especializadas que executam. Ela aparece por toda a parte sempre que o centro operacional de uma organização seja dominado pelos operacionais qualificados que utilizam procedimentos difíceis de aprender mas que são, não obstante, bem definidos. Isto corresponde a um ambiente que é ao mesmo tempo complexo e estável – suficientemente complexo para exigir a utilização de procedimentos derivados de anos de formação académica, contudo suficientemente estáveis para que estas competências possam ser bem- definidas e, de facto estandardizadas^{ix} (Mintzberg, 1996).

Resta acrescentar que ela é sentida, em muitos casos, como “o melhor dos mundos” (pertencer a uma grande organização com os benefícios daí decorrentes e liberdade de servir os clientes com autonomia), e funciona como fonte de satisfação dado o *empowerment* concedido.

7. A ESTRUTURA DIVISIONALIZADA E A EXTROVERSÃO

“ Não só as grandes empresa têm tendência para divisionalizar, a divisionalização encoraja as pequenas organizações a tornarem-se maiores e as grandes ainda maiores”

Mintzberg (1996, p. 453)

A estrutura divisionalizada^x caracteriza-se pela sua divisão em unidades. Cada divisão apresenta uma estrutura particular. Esta configuração é eficaz quando as suas divisões optam por uma estrutura de burocracia mecânica, porque só existe um mecanismo de coordenação, que garante o controlo e a autonomia simultaneamente – estandardização dos resultados.

A estrutura divisionalizada, de modo semelhante à dimensão da Extroversão (E), enfrenta as situações competitivas de modo favorável, isto porque as unidades que a compõem procuram responder à variedade de mercados^{xi}. Os extrovertidos enfrentam as situações competitivas de modo mais favorável que os introvertidos (Lima & Simões, 2000).

A extroversão comporta 6 facetas: Acolhimento Caloroso (E1), Gregaridade (E2), Assertividade (E3), Actividade (E4), Procura de Excitação (E5) e Emoções Positivas (E6).

Cada divisão funciona de modo quase independente das outras unidades, visto que cada uma delas executa as suas actividades sem as coordenar com as restantes divisões (Mintzberg, 1996). Para que a divisionalização seja bem sucedida, é fundamental que o sistema técnico seja dividido por cada divisão, ou seja, produtos distintos obrigam a sistemas técnicos diferentes.

Cada divisão deve clarificar os seus objectivos de modo congruente, objectivos esses que unem as unidades internamente. As metas devem ser operacionais, e permitir o controlo dos desempenhos através de medidas quantitativas. A burocracia mecanicista é a única que comporta objectivos operacionais (Mintzberg, 1996).

A estrutura divisionalizada é caracterizada pela descentralização, onde a sede transmite a cada divisão os poderes essenciais para que esta possa tomar decisões, no entanto, não se estende para além disto – descentralização limitada. Este tipo de estrutura pode até tornar-se muito centralizada, devido ao facto de os directores das divisões assumirem grande parte do poder (a descentralização vertical e horizontal pode estar dificultada). Contudo, cada divisão distribui o poder interno de modo diferente (Mintzberg, 1996).

O conselho de administração da empresa tem um papel importante no controlo da sede, que por sua vez controla as divisões. Contudo, é a própria divisão que gere as suas actividades.

Os directores das divisões são muito ambiciosos e lutam pela autonomia, desenvolvimento, diversificação e divisionalização das suas unidades (Mintzberg, 1996). A faceta da Assertividade (E3) assume aqui alguma relevância, já que a mesma se relaciona com a força de vontade,

confiança e capacidade de decisão (Lima & Simões, 2000) – características essenciais de um director.

O director da estrutura divisionalizada desempenha, por isso, um papel crucial, pois é ele quem toma as decisões, resolve problemas e define as suas estratégias em função dos mercados (e.g. preços, formas de enfrentar a concorrência) e por isso a linha hierárquica assume especial importância. A sede deve garantir que estes directores tenham, portanto, a formação adequada, ao nível das tarefas e do contacto social, estando a última intimamente relacionada com um extremo da faceta Gregariedade (E2).

A sede desenha os objectivos globais da empresa e planeia a estratégia global da organização, controla as divisões através dos seus desempenhos; estabelece contacto com o director das unidades, assim como sugere práticas financeiras/ou gere recursos (por exemplo, a sede pode retirar fundos à divisão, se entender que estão em excesso e o contrário também pode acontecer) (Mintzberg, 1996). Por último, ela controla os desempenhos, ao avaliar os resultados das divisões constituintes.

Para detectar problemas, o sistema de controlo dos desempenhos presta um importante contributo, embora não deva ser a única fonte de informação, já que pode ser manipulado pela própria divisão. Para fazer face às limitações do sistema de controlo dos resultados, a sede pode exercer um controlo de natureza pessoal, ou seja, pode visitar regularmente as divisões com o intuito de as conhecer em maior profundidade. Deste modo, a supervisão directa complementa a standardização de resultados e é complementada pelas questões da intimidade interpessoal, isto é, pela mais-valia de incluir sujeitos amigáveis, conversadores, até mesmo capazes de estabelecer laços estreitos, características da faceta Acolhimento Caloroso (E1).

Os serviços de apoio também são outro poder da sede, e podem ser distribuídos pelas divisões (e.g. cantina ou bar), ou residirem na própria sede (e.g. finanças, jurídico, investigação, etc).

Em suma, a estrutura divisionalizada é constituída pelo vértice estratégico, pela tecnoestrutura (responsável pelo sistema de controlo dos desempenhos) e pelo apoio logístico. Cada divisão possui o director no vértice e a linha hierárquica é fundamental na empresa – cada divisão corresponde a uma estrutura mecânica.

O ambiente adequado para a estrutura divisionalizada, caracteriza-se pelo seu carácter simples e estável. No caso de ambientes complexos e dinâmicos é complicado identificar os resultados, e como a standardização dos resultados é fundamental para a estrutura divisionalizada, então ambientes muito complexos não são os mais favoráveis para este tipo de estrutura (Mintzberg, 1996).

Em contrapartida, a estrutura divisionalizada aplicada a ambientes dinâmicos obriga a configurações híbridas, tal como a configuração matrix^{xii}.

As grandes vantagens desta configuração prendem-se com o facto de a sede poder libertar-se de problemas diários, isto porque as unidades funcionam como pequenas organizações, dispendo assim de tempo para pensar nas questões estratégicas (Costa et al., 2001).

Além disso, no caso de alguma unidade não obter os níveis de produção desejados, o desempenho das outras unidades poderá camuflar essa situação, ou seja, os problemas que ocorrem numa divisão não afectam as outras, e portanto, esta é uma importante vantagem (Costa et al., 2001). Esta configuração proporciona ainda a emergência de gestores a partir de formação e da rotatividade entre as divisões, o que é passível de proporcionar Excitação (E5) e Emoções Positivas (E6) através de forte estimulação e riscos diferentes.

No entanto, a possibilidade de duplicação das funções leva ao aumento dos custos para a organização, diminuindo a sua eficácia. Também o facto de poderem surgir conflitos entre unidades, devido aos objectivos (diferentes) de cada uma delas, constitui um ponto problemático nesta configuração (Costa et al., 2001).

Ainda a coordenação das unidades é muitas vezes difícil, e a cooperação entre divisões nem sempre acontece. Ao nível da personalidade, acontece que os sujeitos com baixa tendência para a Gregariedade (E2) preferem estar sozinhos, e por isso o trabalho em equipa pode estar dificultado. Existe também o problema ligado ao facto de os gestores conseguirem camuflar as suas dificuldades em atingir objectivos.

Em suma, apesar das vantagens que a estrutura divisionalizada possa apresentar, a verdade é que as suas desvantagens nem sempre lhe permitem funcionar de modo puro.

8. A ADHOCRACIA E A ABERTURA À EXPERIÊNCIA

“...quando a mudança é acelerada, surgem muito mais problemas novos, e as formas tradicionais das organizações mostram ser inadequadas”

Toffler (1979,p.135; citado por Mintzberg, 1996)

Tal como a dimensão Abertura à Experiência (O) foi algo de novo que surgiu na personalidade, também a Adhocracia^{xiii} surgiu como uma nova tendência nas configurações. Ambas se relacionam com a criatividade, inovação, curiosidade e interesse pelo não tradicional.

A abertura à experiência é um dos factores com potencial para predizer a tendência dos sujeitos a procurarem mudanças (McCrae e Costa, 1982; Whitbourne, 1986; citado por Lima & Simões, 2000), e contém as seguintes facetas: fantasia (O1), sensibilidade estética (O2), sentimentos (O3), acções (O4), ideias (O5) e valores (O6).

A adhocracia é o tipo de estrutura mais recente e o único que alcança níveis de inovação rebuscados. Integra profissionais e técnicos especializados, agrupados numa base funcional para atingirem determinados objectivos (Costa et al, 2001). Aqui, pode ser incluída a faceta da Estética (O2), na medida em que o interesse dos técnicos leva-os, geralmente, a aprofundar os conhecimentos num domínio e a tornarem-se peritos.

Trata-se de uma estrutura altamente orgânica, pouco formalizada, com ampla especialização horizontal dos membros e muito flexível. A diferenciação encontra-se sobretudo ao nível horizontal (a diferenciação vertical é baixa porque existem poucos serviços de administração). O poder de decisão é descentralizado (Costa et al, 2001).

Os especialistas distribuem-se em pequenas unidades funcionais e o ajustamento mútuo constitui o principal mecanismo de coordenação (Mintzberg, 1996).

Ao contrário de todas as estruturas anteriores, a estratégia não está nas mãos do vértice estratégico nem de nenhuma parte da organização; ela surge implicitamente sempre que se tomam decisões. Nestas estruturas não faz sentido pensar uma estratégia antecipadamente, já que a intenção primordial é inovar, responder de modo criativo ao contexto mutante (a estratégia varia em função dos projectos). Cada projecto representa uma nova estratégia e todos estão envolvidos tanto na decisão como na realização (Mintzberg, 1996)

Assim sendo, prevalecem as características de um dos extremos da faceta Ideias (O5), uma vez que ela tem a ver, não apenas com a procura activa do conhecimento, mas com a vontade/capacidade de considerar novas ideias. Os sujeitos surgem como intelectualmente curiosos (Lima & Simões, 2000).

Além disso, em termos mais gerais, a própria dimensão da personalidade em causa traduz a procura produtiva, a apreciação da experiência por si própria, a tolerância e a exploração do não familiar (Lima & Simões, 2000). A abertura encontra-se na amplitude profundidade e permeabilidade da consciência, e na necessidade contínua de alargar e examinar a experiência (McCrae, 1992, p.64; citado por Lima & Simões, 2000).

8.1. A Adhocracia Operacional

A adhocracia operacional centra-se na inovação e na resolução dos problemas dos clientes. Neste tipo de configuração, os grupos estruturados organicamente, interagem de modo informal, fundindo-se práticas administrativas e operacionais, isto é, não existe distinção entre o planeamento e a execução da tarefa, porque o nível de conhecimento é o mesmo para ambos (Costa et al., 2001).

A adhocracia operacional é constituída por: linha hierárquica, funções de apoio, tecnoestrutura e centro operacional. Caracteriza-se, também, pela descentralização a nível vertical e horizontal, ou seja o poder de decisão afecta todos os níveis da hierarquia (Mintzberg, 1996).

As organizações com esta configuração são jovens, aspirando por projectos ad-hoc (Mintzberg, 1996). Os sujeitos apresentam horizontes largos, são tolerantes, não conformistas, e têm um “espírito aberto” (Lima & Simões, 2000) – características que encaixam na perfeição em um dos extremos da faceta Valores (O6) - e por isso garantem a inovação nestas organizações.

A verdade é que a adhocracia operacional não dura muito tempo. A ausência de regras e standardizações pode gerar excitação (uma disposição de receptividade aos sentimentos e emoções interiores) mas também stress, tensão, ambiguidade, confusão. Não obstante, embora viva muito com base em pequenas constelações (e.g. equipas), cria e destrói-as de forma sistemática – potencialmente gera problemas sócio- afectivos (como indica um lado da dimensão Sentimentos (O3), concretamente na pouca importância atribuída aos diferentes estados emocionais (Lima & Simões, 2000).

Podem desaparecer porque simplesmente não conseguiram vingar no mercado, ou porque o seu nível de sucesso foi tão elevado que as conduziu à especialização daquilo que faziam melhor (Mintzberg, 1996). Isto reflecte-se, de acordo com a faceta Acções (O4), e ao nível pessoal, na preferência pelo familiar, seguindo-se a rotina habitual, instalando-se na sua maneira de ser, e, assim, as organizações tendem a tornar-se mais burocráticas.

8.2- Adhocracia administrativa

A adhocracia administrativa centra-se na elaboração de projectos que visam a resolução dos seus próprios problemas. Neste caso, a distinção entre administração e centro operacional já é bastante clara. O centro operacional pode estar estruturado como uma burocracia mecânica, constituindo uma entidade aparte na organização. As estruturas burocráticas dificultam a inovação e por isso o centro operacional encontra-se separado da empresa, estando a parte administrativa livre para inovar (Mintzberg, 1996).

A Abertura à Experiência, enquanto dimensão geral das diferenças individuais, contém aspectos estruturais e motivacionais, o que obriga os sujeitos do centro operacional a estar motivados para aplicar as ideias não- convencionais propostas pela administração.

A adhocracia administrativa é formada pela linha hierárquica, funções de apoio, tecnoestrutura. Caracteriza-se pela descentralização vertical e horizontal. Estas organizações desenvolvem um menor número de projectos e também os criam para si próprias, o que resulta numa menor variedade de produtos /serviços em relação à adhocracia operacional. Tal obriga a

que exista uma certa estruturação de esforços dos especialistas (constelações), isto é, cada constelação tem que tomar certas decisões (no entanto, este facto não é suficiente para afirmar que existe alguém responsável pela estratégia, logo continua a ser descentralizada vertical e horizontalmente). Apesar de se poderem delinear objectivos, a forma como são conseguidos só é construída por tentativas e erros, e por isso, mais uma vez, a estratégia resulta de decisões acumuladas (Mintzberg, 1996).

A adhocracia administrativa perdura durante mais tempo que a operacional, e embora também seja pressionada para burocratizar, não o pode fazer e permanecer na mesma actividade simultaneamente.

Esta estrutura possui um sistema técnico rebuscado e automatizado, caracterizado pelas suas fontes de apoio - constituídas por sujeitos de formação peculiar e com poder de decisão e coordenação das actividades. Os funcionais de apoio obtêm poder a partir do vértice estratégico, da linha hierárquica e do centro operacional (Mintzberg, 1996).

Tendo em conta os dois tipos de adhocracia, a verdade é que nem todos os indivíduos reagem bem a este tipo de estrutura, nomeadamente aqueles que apreciam a estabilidade e se identificam num dos pólos da dimensão Abertura à experiência: estes indivíduos tendem a ser mais convencionais, terra-a-terra, conservadores, preferindo o familiar à novidade, com uma gama de interesses mais limitada, e com tendência a menosprezar o artístico e analítico (Lima & Simões, 2000)^{xiv}.

Pelo contrário, e face ao que já foi referido, os indivíduos criativos sentem-se muito satisfeitos nas adhocracias (Mintzberg, 1996). Pessoas com as facetas acções (O4), ideias (O5) e valores (O5) mais elevadas apreciam, assim, a novidade de experiências e conhecimentos características desta configuração estrutural.

9. CONCLUSÃO

A reflexão sobre as configurações organizacionais é uma tarefa muito complexa, porque conjuga uma série de factores, contingências e análises, variando de acordo com a estrutura, estratégia e cultura de cada empresa. Além disso, actualmente, surgem novas formas de organização, e.g. organização sem fronteiras, que determinam a mutabilidade das configurações de acordo com as exigências.

Não existe uma estrutura configuracional melhor, mas sim um conjunto de aspectos a considerar para definir a configuração mais adequada a cada situação. Não são apenas as

estruturas que têm impacto na produtividade de uma organização, também a forma como o indivíduo a percebe influencia o seu desempenho e consequentes ganhos para a organização.

Convém não esquecer que, na prática, as estruturas organizacionais são híbridas, e portanto podem surgir combinações inesgotáveis de formas configuracionais, ou até surgirem novas formas. É verdade que o mundo parece mais ordenado e mais fácil de compreender quando nos concentramos em tipos distintos e específicos, mas só poderemos compreender o comportamento organizacional encarando as configurações como uma totalidade ou como um plano de fundo (Mintzberg, 1995, p.339).

A reflexão sobre a personalidade adulta é uma tarefa muito complexa, porque conjuga um século de estudos, de elaboração de teorias e análises poliperspectivadas. Além disso, actualmente, surgem os problemas da mudança de personalidade na idade adulta. A complexidade do funcionamento da personalidade, a sua diversidade, pluralismo, e alargamento de horizontes lembra-nos que cada indivíduo é um estranho ímpar, privilegiando por determinados traços e facetas em detrimento de outros. “Uma personalidade estável é necessária para desenvolver o sentido da identidade, mas o potencial para o crescimento é o distintivo da humanidade” (Wrightman, 1998, p.150; citado por Lima, 1997).

BIBLIOGRAFIA

Burton, R. M., De Sandis, G. & Obel, B. (2006) *Organizational Design: a step by step approach*. UK: Cambridge.

Burton, R. M., Obel, B. (1998). Describing the organization for design purposes. Strategic Organizational Diagnosis and Design (136-204). *Developing Theory for Application (2a ed.)* London: Kluwer Academic Publishers.

Costa, J. M., Neves, J. e Cardoso, A. (2001) *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa. McGraw-Hill.

Cunha, M. P., Rego, A, Cunha, R. C. & Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual do Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: Editora RH.

Hall, R. (1991). *Organizations: Structures, Processes, and Outcomes (5ª ed.)*. New York: Prentice-Hall International.

Lima, M. P. e Simões, A. (1997). O inventário da personalidade NEO PI-R: resultados da aferição portuguesa. *Psicológica*, 18, 25-46.

Lima, M. P. e Simões, A. (2000). *NEO PI-R: Manual Profissional*. Lisboa: CEGOC.

Lima, M. P. (1997). *NEO PI-R: Contextos Teóricos e Psicométricos “OCEAN” ou “Iceberg”*. Tese de Doutoramento em Psicologia, especialização em Psicologia do Desenvolvimento, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra. Coimbra: Portugal.

Lima, M. P. e Simões, A. (2003) Inventário da Personalidade NEO Revisito (NEO PI-R) in Gonçalves, M., Almeida, L., Simões, M., Machado, C. (coords). *Avaliação Psicológica: Instrumentos validados para a população portuguesa*. Vol. 1. 15-32. Coimbra: Quarteto.

Mintzberg, H. (1980). Structure in five's: a synthesis of research in organization design. *Management Science*. 26, 322-341.

Mintzberg, H. (1996). *Estrutura e Dinâmica das Organizações*. Lisboa: D.Quixote.

-
- ⁱ Quem toma as decisões baseadas em que informação? Quem fala com quem sobre o quê, ou qual a estrutura da comunicação? (March & Simon, 1958; Galbraith, 1973; citado por Burton et al, 2006).
- ⁱⁱ Pode ser adoptada por um departamento governamental novo, por um stand de vendas de automóveis gerido por um dono extravagante, ou por um novo governo liderado por um aurocrata (Hall, 1991). Ou ainda por uma empresa familiar.
- ⁱⁱⁱ Evidente num sistema postal nacional, numa empresa de fabrico de aço, num companhia aérea, ou numa prisão (Hall, 1991).
- ^{iv} Adaptação satisfatória para indivíduos que preferem rotinas, estrutura, segurança. “Escravidão e labilidade emocional para quem prefere dinamismo, mudança, inovação. (Lima & Simões, 2000).
- ^v Dada a severa diferenciação dos departamentos, a distinção rígida, problemas de motivação.
- ^{vi} O que não significa forçosamente que sejam alegres e despreocupados. Mas pode significar sentir a organização como “o melhor dos mundos”.
- ^{vii} Pode estar presente numa universidade, hospital, fábrica de artesanato, ou agência de segurança social e cuidados de saúde (Hall, 1991).
- ^{viii} Uma grande parte do poder sobre o trabalho operacional está situada na base da estrutura, partilhada com os profissionais do centro operacional. Muitas vezes, cada um deles trabalha com os seus próprios clientes, submetidos apenas ao controlo colectivo dos seus colegas, que inicialmente o formaram e socializaram e, daí em diante, reservam-se o direito de censurar a sua actividade no caso de falta profissional.
- ^{ix} O ambiente é assim o factor de contingência principal que leva à criação das Burocracias Profissionais.
- ^x Podemos tomar como exemplo uma grande corporação, uma universidade com vários *campus*, uma economia socialista (Hall, 1991).
- ^{xi} Nos casos em que a organização é dotada de mercados distintos, dispendo de um incentivo para criar uma unidade capaz de lidar com cada mercado. Isto permite à organização gerir centralmente a sua pasta estratégica, ao mesmo tempo que dá a cada componente dessa pasta a atenção exclusiva de uma só unidade (Mintzberg, 1996).
- ^{xii} A configuração matrix maximiza tanto as dimensões produto/ serviço/ cliente como a especialização funcional, necessitando de uma grande capacidade de processamento da informação. Coexistem a hierarquia funcional e divisional. O director é responsável tanto pela dimensão funcional como divisional- define regras, prioridades, e resolve conflitos entre as sub-unidades, mas não está envolvido nos detalhes das operações. A maioria dos problemas operacionais de coordenação são resolvidos pelos *managers matrix*, e.g. que estabelecem a ligação entre as divisões laterais (produção, marketing, finanças) e a hierarquia funcional (Burton et al, 2006).
Esta configuração pode ser muito flexível, lidando com nova informação e ajustando-se rapidamente a novas situações, de forma a utilizar o mínimo de recursos de acordo com as prioridades da empresa. A vantagem é que consegue alcançar não eficiência da forma funcional (standardização de processos) como a eficácia divisional (standardização de resultados) (Burton et al., 2006).
- ^{xiii} Presente em agências espaciais, organizações novas artísticas, laboratórios de pesquisa e desenvolvimento (Hall, 1991).
- ^{xiv} É claro que tal não implica uma reacção defensiva (estas pessoas têm apenas um leque e uma intensidade mais limitada de interesses) nem intolerância hostil (Lima & Simões, 2000).