

Correspondência para/
Correspondencia para/
Correspondence to
Fabio Vizeu Ferreira
Rua Sanito Rocha,135
ap 704, Cristo Rei.
Curitiba-PR
CEP:8000-380
e-mail:
breezyefabio@pop.com.br

Artigo recebido em: 28/02/03
Aprovado em: 16/10/03

MODELO DE CONFIGURAÇÕES: VERIFICAÇÕES EMPÍRICAS DA TEORIA DE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DE MINTZBERG

MODELO DE CONFIGURACIONES: VERIFICACIONES EMPÍRICAS DE LA TEORÍA DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE MINTZBERG

MODEL OF CONFIGURATIONS: EMPIRICAL INVESTIGATION OF MINTZBERG'S THEORY OF ORGANIZATIONAL STRUCTURE

Fábio Vizeu Ferreira

Mestrando em Administração da
Universidade Federal do Paraná
e bolsista pelo CNPq
breezyefabio@pop.com.br

*Fernando Antonio
Prado Gimenez*

Professor do departamento
de Administração da Universidade
Estadual de Maringá
fapgimenez@uem.br

Paulo Sérgio Grave

Professor do departamento
de Administração da
Universidade Estadual
de Maringá
pgrave@uol.com.br

Palavras-Chave:
Burocracia,
Configuração,
Estratégias

RESUMO: Neste trabalho o propósito é apresentar um teste empírico do modelo de configurações proposto por Mintzberg. O trabalho apresenta inicialmente uma descrição do modelo de configurações indicando seus pressupostos, o sistema de forças que coexistem em uma organização, fazendo-se também uma breve descrição das sete configurações organizacionais. Um questionário desenvolvido especialmente para este projeto foi aplicado a uma amostra de 47 organizações localizadas no norte do Paraná. Os resultados indicam que o instrumento desenvolvido, através de uma análise de coerência entre avaliação dos respondentes e as respostas, possui um alto grau de validade. Todavia, no que tange à aplicação do instrumento aqui empreendida, as contribuições deste estudo são limitadas, considerando o fato de que, dado as condições de limitação de recursos para a viabilização do presente estudo, o tipo de amostra utilizado foi a amostragem por acessibilidade, tipo este considerado como tendo pouco rigor estatístico. Assim, propõe-se que sejam feitos estudos futuros baseados em amostras probabilísticas e métodos estatísticos mais rigorosos para a seleção da amostra, de forma que se possa gerar contribuições mais significativas no que tange à validação e aplicação do modelo.

Palabras Clave:
Burocracia,
Configuraciones,
Estrategia.

RESUMEN: En este trabajo el propósito es presentar un teste empírico del modelo de configuraciones propuesto por Mintzberg. El trabajo presenta inicialmente una descripción del modelo de configuraciones indicando sus presupuestos, el sistema de fuerzas que coexisten en una organización y realiza también una breve descripción de las siete configuraciones organizacionales. Un cuestionario desarrollado especialmente para este proyecto fue aplicado a una muestra de 47 organizaciones ubicadas en el norte del estado de Paraná. Los resultados indican que el instrumento desarrollado a través de un análisis de coherencia entre evaluación de los respondientes y las respuestas posee un alto grado de validez. En lo que se refiere a la aplicación del instrumento aquí realizada los aportes de este estudio son limitados considerando el hecho de que, dadas las condiciones de limitación de recursos para hacer viable el presente estudio el tipo de muestra utilizado fue el muestreo por accesibilidad, tipo este considerado como teniendo poco rigor estadístico. De ese modo, proponemos que sean hechos estudios futuros basados en muestras probabilísticas y métodos estadísticos más rigurosos para la selección de la muestra de modo que se pueda generar aportes más significativos en lo que se refiere a la validación y aplicación del modelo.

Key words:
bureaucracy,
configurations, strategy

ABSTRACT: The aim in this paper is to present an empirical test of the model of configurations proposed by Mintzberg. The paper describes, initially, the model indicating its assumptions, the system of forces that are present in any organization, and a brief description of each organizational

configuration. A questionnaire designed for this project was applied in a sample of 47 organizations located in the North of Paraná. The results indicate that the instrument, through an analysis of coherence between respondent's evaluation and answers to it, holds a high validity degree. However, regarding the instrument's application, the contributions of this paper must be considered limited, considering the fact that, due to resources limitations, a convenience sample was adopted. Thus, we propose that further studies be conducted with random sampling procedures, aiming at more rigorous testing and validation of the model.

1. INTRODUÇÃO

No panorama atual dos estudos sobre organizações, o grande desenvolvimento destas refletiu diretamente na produção científica, dando ensejo a um maciço investimento em pesquisa acadêmica, especialmente, na elaboração de modelos explicativos de importantes dimensões organizacionais como, por exemplo, as questões da estrutura e da estratégia. Neste aspecto, importante tem sido o desenvolvimento do conhecimento sobre organizações proporcionado pela conhecida abordagem contingencial, abordagem esta que, através do pressuposto de que os aspectos estruturais da organização estão intrinsecamente vinculados a fatores contextuais específicos, permite que o pesquisador construa um quadro teórico de referência consistente para uma compreensão mais ampla da crescente diversidade e complexidade desta área de conhecimento (DONALDSON, 1998).

Nesta abordagem, cujas raízes reportam-se a estudos clássicos (LAWRENCE & LORSCH, 1967; BLAU, 1970, WOODWARD, 1965), aceita-se que não há uma estrutura organizacional única que seja eficaz em qualquer tipo de contexto ou situação. A estrutura ótima é dependente de fatores contingenciais, tais como, estratégia da organização, porte ou ambiente (DONALDSON, 1998).

Neste sentido, vemos que o modelo de configurações de Mintzberg surge como um importante instrumento para o entendimento da realidade organizacional contemporânea, primeiramente devido à sua amplitude, que engloba uma variedade de contextos organizacionais que são altamente significativos no momento atual, mas também por causa de sua natureza metodológica, ou seja, a abordagem descritiva e o método comparativo de análise.

O uso de tipologias enquanto método explicativo corresponde a outra forte contribuição da teoria das configurações para a área organizacional. A taxonomia enquanto metodologia para o entendimento de questões complexas tem sido destacada em diversas áreas de conhecimento (especialmente na biologia, área onde este método surgiu). Da mesma forma, célebres modelos de tipificação tem sido considerados nos estudos organizacionais, como o modelo burocrático weberiano, ou mesmo as tipologias de Miles e Snow e de Blau e Scott (MILLER, 1996).

Outrossim, talvez a mais significativa contribuição do modelo de configurações à área de estudos organizacionais seja a integração entre a estrutura e estratégia, de forma que o conhecido debate sobre a relação causal entre estas questões (ou seja, a polêmica sobre se a estrutura segue a estratégia ou se a estratégia segue a estrutura (MILES e SNOW, 1978) deixa de ter sentido para dar lugar ao conceito de configuração, onde a relação causal é substituída por uma interdependência mútua de fatores, entendida de forma processual e não linear.

Todavia, certas críticas tem sido feitas ao modelo de configurações. Donaldson (apud MINTZBERG et al, 2000), um dos mais severos críticos da abordagem organizacional de configurações, critica a relevância empírica do modelo de Mintzberg, considerando que existe pouca comprovação empírica para a teoria de configurações. Assim sendo, vemos que, aliados à fundamentação teórica do modelo de Mintzberg, indícios de verificação empírica ajudariam a ratificar a consistência do modelo como importante instrumento de auxílio no entendimento do processo de gestão organizacional.

Visando este intento, buscou-se no presente projeto desenvolver um processo de verificação empírica da teoria de configurações de Mintzberg, permitindo, em primeiro plano, a confirmação de alguns pressupostos básicos que fundamentam as tipologias, mas também, procurando tratar de meios mais consistentes para uma aplicação pragmática do modelo, especialmente na realidade brasileira, tendo em conta que, no Brasil, poucos estudos empíricos sobre as configurações têm sido elaborados. O nosso ponto de partida consta da revisão bibliográfica dos principais textos sobre o assunto. Em seguida a construção do quadro conceitual sobre o modelo, delimitou-se o instrumento de apreensão dos dados empíricos, no qual foi escolhido o método de questionário fechado. As organizações que foram investigadas neste estudo estão localizadas na região de Maringá e Londrina, no norte do Paraná.

2. PRESSUPOSTOS DO MODELO DE CONFIGURAÇÕES

De modo geral, observamos ser o modelo de configurações uma proposta teórica de tipologias organizacionais, onde o foco principal é a natureza do processo de estruturação, no qual aspectos situacionais favorecem o surgimento de estruturas específicas. Ou seja, o principal fundamento da teoria de configurações é que a estrutura das organizações é determinada por contextos situacionais específicos, o que sugere nitidamente que a perspectiva deste modelo é contingencial. Mintzberg atribui ao processo de formação da estrutura de uma organização diversas condições. Todavia, quatro elementos situacionais permanecem em destaque na perspectiva do autor, apresentados no quadro

Quadro 1: Fatores situacionais da teoria de configurações

Idade e tamanho	Parâmetro situacional que varia de mais ou menos velha e mais ou menos grande, onde se estabelece uma relação entre o tamanho e a idade e o grau de formalização do comportamento na organização, o grau de complexidade da estrutura e o tamanho médio das divisões;
Sistema técnico	Corresponde a tecnologia relativa aos "instrumentos utilizados no núcleo operacional para transformar as entradas em saídas" (Mintzberg, 1995, p.132) e varia em grau de regulação e sofisticação, onde tais dimensões relacionam-se com o grau de elaboração da estrutura não operacional;
Meio ambiente	Configura objetivamente a partir de quatro características, o grau de estabilidade (variando de estável a dinâmico), o grau de complexidade (variando de simples a complexo, ou seja, de segmentos de produtos/serviços elaborados ou não), o nível de diversidade de mercado (que varia de 'mercados integrados' até 'mercados diversificados') e o grau de hostilidade dos agentes de mercado (que varia de magnânimo a hostil); a natureza do meio ambiente relaciona-se com o caráter orgânico da organização, o nível de descentralização do poder e o nível de departamentalização;
Poder	o poder é tratado nesta perspectiva em função de como ele é distribuído nas organizações, e existem três hipóteses sobre a relação entre poder e estruturação, que seja, "quanto maior o controle externo sobre a organização, mais sua estrutura é centralizada e formalizada"; "a necessidade de poder de seus membros tende a gerar estruturas que são excessivamente centralizadas"; e "a moda favorece a estrutura do momento (e a cultura), algumas vezes mesmo quando inapropriada" (Mintzberg, 1995, p. 150)

Fonte: Baseado em Mintzberg, 1995.

A partir da relação entre as variáveis situacionais, Mintzberg propõe um sistema impulsionador que atua de maneira a influenciar a formação da estrutura. Tal sistema foi descrito como um 'sistema de forças' (MINTZBERG, 1994), que nada mais é do que uma esquematização das condições ou necessidades que surgem a partir do arranjo entre diferentes características situacionais de uma organização. O sistema de forças indica contextos resultantes da relação dos fatores descritos anteriormente, mas também representa necessidades contingenciais prioritárias, que, por sua vez, acabam por delimitar certos fatores estruturais em detrimento de outros.

Segundo Mintzberg, as organizações podem ser configuradas de maneira que as tendências acima coexistam - na verdade, o autor sugere que, de certa maneira, toda organização abarca um pouco de cada uma das forças. Todavia, Mintzberg considera que tais necessidades não coexistem em níveis de intensidade equivalentes.

O quadro 2 demonstra como se constitui o sistema de forças, e cada uma se configura pelas seguintes características:

Quadro 2: o sistema de forças de Mintzberg

Direção	força que é determinada pela necessidade por um senso comum quanto ao objetivo, quando não existem outros meios que garantam a coordenação;
Eficiência	força que é determinada pela necessidade de economia de recursos para obtenção de resultados, quando os produtos/serviços desenvolvidos são massificados ou rotinizados;
Proficiência	força que é determinada pela necessidade criada em atividades organizacionais que exigem habilidades altamente especializadas;
Concentração	força determinada pela necessidade por concentração de esforços em determinado mercado/produto;
Inovação	força que é determinada pela necessidade por uma estrutura que favoreça atividades organizacionais inovadoras e criativas, onde também existe a necessidade por perícia;
Cooperação	força que é determinada pela aceitação da missão e dos valores da empresa por parte dos membros;
Competição	força determinada pela grande frequência de ações tecnicamente não sancionadas/legitimadas, ou seja, as ações políticas que são ações não legitimadas pela autoridade formal.

Fonte: Baseado em Mintzberg, 1994.

A proposta principal da teoria de Mintzberg sobre as diferentes forças que atuam no processo de formação da estrutura de uma organização é de que, quando existe a predominância de uma das forças sobre as outras, a estrutura tende a ser configurada de uma maneira específica, com características relativamente bem definidas. Assim, as configurações são propostas de modelos estruturais advindos de cada caso onde uma das forças predomina sobre as demais. Significa dizer que, para cada uma das sete forças, existe uma configuração respectiva, ou seja, existem sete configurações: i) para a força de direção, existe a configuração denominada 'estrutura simples'; ii) para a força de eficiência, a configuração subsequente é a 'burocracia mecanizada' (ou organização máquina); iii) para a força de proficiência, existe a 'burocracia profissional'; iv) para a força de concentração, tem-se a 'organização divisionalizada' (também chamada 'diversificada'); v) para a força de inovação, Mintzberg utiliza o modelo denominado 'adhocracia'; vi) para a força de cooperação, existe a 'organização missionária'; e vii) para a força de competição, é sugerida a 'organização política'. A seguir, apresenta-se uma breve descrição de cada uma das configurações.

A organização de estrutura simples é a configuração onde se privilegia a coordenação das atividades pela supervisão direta do principal dirigente sobre o nível operacional. Com isso, neste tipo organizacional, não existem instrumentos formais de controle das atividades, especialmente aqueles prescritos através de procedimentos denominados burocráticos. A comunicação entre os membros é feita de forma informal, fato este que permite maior flexibilidade da organização no que diz respeito às ações estratégicas ou reformulações na estrutura em resposta às necessidades contingenciais. O ambiente característico deste tipo é o dinâmico e simples. Mintzberg destaca o comportamento empreendedor, muito comum em organizações novas e de

pequeno porte, como importante característica das organizações que tendem a se aproximar do modelo de estrutura simples (em certas publicações, o autor chega mesmo a substituir o nome 'estrutura simples' por 'organização empreendedora'). Os principais exemplos de organizações muito próximas à configuração de estrutura simples são as pequenas e/ou as novas empresas.

Na burocracia mecanizada, a estrutura se caracteriza principalmente pelo extremo formalismo das atividades, na tentativa de se obter máximo controle das operações. Abarca estreita relação com as propostas da escola clássica de Administração quanto à necessidade de alto controle das atividades nos níveis operacionais, assim como em relação à proposta desta abordagem de separação entre a administração e a execução. O ambiente característico deste tipo é o estável e simples. A necessidade de controle das atividades desenvolve o aparato administrativo, que se estrutura em quatro níveis básicos: i) a cúpula, responsável pelas determinações estratégicas; ii) a assessoria de apoio, que engloba as atividades de prestação de serviço aos membros da organização (restaurante, guarda-volumes, assessoria jurídica etc.); iii) o nível intermediário, que se configura em todo o aparato administrativo de interligação entre a cúpula ou entre os outros departamentos e setores; iv) a tecnocracia, representando os profissionais ou instrumentos que determinam a padronização das atividades de toda a empresa (em especial no nível operacional). Indústrias de produção em massa (especialmente aquelas que lidam com um único produto padronizado) e as instituições bancárias são dois grandes exemplos de organizações próximas ao modelo burocrático mecanicista.

A burocracia profissional descreve a situação de organizações que apresentam o nível operacional composto por profissionais altamente qualificados em seus conhecimentos e habilidades, nos quais a profissão advém de processo de treinamento e capacitação extremamente burocratizados. Neste tipo de organização, ainda existe forte necessidade por controle (tendo em vista que os produtos/serviços oferecidos são padronizados), mas os instrumentos formais que o garantem não precisam ser instituídos pela própria organização: o controle das atividades é feito pela condição de padronização das habilidades dos profissionais do nível operacional, padronização esta empreendida por instituições formais de capacitação, tal como universidade e escolas técnicas. O contexto que favorece este tipo é o ambiente estável e complexo. Neste sentido, se enquadram no modelo burocrático profissional os hospitais, as universidades e as firmas de engenharia que não precisam inovar.

A configuração denominada como divisionalizada corresponde a estrutura onde a necessidade de concentração em um mercado específico prepondera. Tal necessidade representa a condição de um ambiente altamente competitivo para organizações que atuam em diversos tipos de mercados ou nichos. A estrutura da forma divisionalizada (também chamada de diversificada) é caracterizada pela ampliação dos níveis operacional e intermediário de maneira a estes criarem uma forma organizacional quase totalmente independente dentro

da própria organização, formando, assim, um conglomerado de divisões amplamente independentes quanto a determinação dos processos internos. Estas divisões chegam mesmo a ter grande autonomia quanto ao delineamento da própria estrutura interna. O principal fator situacional deste tipo é o ambiente diversificado. Os elementos fundamentais que determinam o caráter de unidade organizacional entre todas as divisões independentes são as deliberações quanto às metas e objetivos e limites de recursos, determinadas pela cúpula estratégica. Estas deliberações atuam, então, como elementos de padronização das saídas. As organizações que melhor representam este modelo são as mega-corporações, as indústrias diversificadas (diversos produtos) e as multinacionais (que segmentam o mercado geograficamente).

O termo *adhocracia* foi cunhado por Bennis e popularizado por Tofler e representa a estrutura organizacional de organizações voltadas fortemente para a inovação, mas também indica uma importante característica desta configuração: o desenvolvimento das atividades em função de equipes 'ad hoc' de trabalho. Quando são exigidos, simultaneamente, perícia e inovação – ou seja, ambientes complexo e dinâmicos - as organizações precisam de uma estrutura que permita um adequado fluxo das operações, informações e resultados, que são compartilhados por entre os membros em função das necessidades e exigências das equipes de trabalho criadas para atender ao projeto maior da organização. Como existe grande necessidade por adaptação dos sistemas de comando e controle decisório, a estrutura desta configuração é genuinamente orgânica, alterando-se a cada passo empreendido pela organização. Alguns exemplos de organizações que tendem para a forma *adhocrática* são os laboratórios de pesquisa, as firmas de consultoria e de engenharia que necessitam inovar e as agências de publicidade.

A configuração *missionária* é o modelo onde a força do sistema de valores e crenças compartilhado entre os membros é predominante - sendo tal sistema justamente o que Mintzberg denomina 'ideologia'. Apesar deste sistema sempre existir em qualquer tipo de organização (como atestam os estudos na área de cultura organizacional), neste modelo de estrutura, o comportamento dos membros é fortemente influenciado por ele. Este fato indica que, na organização *missionária*, a coordenação das atividades é feita a partir de uma padronização das normas. O cuidado que se deve ter neste caso é que as normas utilizadas neste tipo de padronização são estritas aos padrões de comportamento e às relações sociais, tendo forte relação com a questão ética, e não tendo nenhuma relação direta com o sistema de normas do processo burocrático, utilizadas para a padronização dos processos na organização. A cooperação é a força predominante nesta configuração, o que indica que os outros sistemas de controle (o burocrático, o pessoal e o meritocrático) não assumem tanta importância, ou, sob outro aspecto, são fortalecidos pelo sistema ideológico. As organizações que melhor representam este modelo são as instituições fundadas em torno de um forte caráter *missionário*, como por exemplo as ONG's e as instituições religiosas.

A configuração denominada política representa a situação oposta da missionária. Em vez de cooperação, a organização apresenta forte espírito de competição. Isto geralmente ocorre em situações de grandes conflitos entre os membros, onde os instrumentos de controle e de disseminação de poder não são suficientes para conter as denominadas ações políticas, que podem ser caracterizadas pelos confrontos, pelas coalizões, pelas articulações, pelas tramas, etc. (Mintzberg, 1983). Esta forma se apresenta como atípica somente no que diz respeito ao fato de ser mais comum em momentos de crise. Assim, não existe um exemplo de organização próxima à configuração política, pois qualquer empresa onde os sistemas de controle legítimos não atuam devidamente pode se configurar como tal.

3. AS RESTRIÇÕES DO MODELO DE CONFIGURAÇÕES

A principal característica do modelo de configurações é o fato destes serem apenas tipologias organizacionais para fins de análise, não se configurando necessariamente como tipos encontrados no mundo real. Este caráter de tipo puro e irreal fica claro no seguinte trecho de Mintzberg:

Existem ocasiões nas quais necessitamos caricaturar ou fazer um estereótipo da realidade com o fim de destacar as diferenças, e assim torná-la mais compreensível. Dessa forma, o caso de cada configuração é exagerado para fazê-lo mais claro, e não para sugerir que toda organização - na verdade qualquer organização - se encaixa exatamente em uma única configuração. Cada uma destas é um tipo puro (o que Weber chamou de 'tipo ideal'), a combinação teoricamente congruente dos parâmetros situacionais com os parâmetros delineadores Mintzberg, (1995, p. 157).

Logo, as configurações são aproximações, e visam apenas fazer inferências quanto a tendências no processo de formação de estruturas. Em uma verificação empírica (como a que se pretendeu no presente projeto), deve-se levar em conta este fato, para que não sejam mal interpretados os resultados obtidos. É assim que, na análise dos questionários respondidos, considerou-se para caracterizar uma configuração dois fatores: a predominância de itens respondidos referentes a um mesmo tipo de configuração e a conformidade entre a perspectiva do respondente sobre a configuração mais próxima de sua organização com a maior incidência de respostas em um mesmo tipo.

4. O INSTRUMENTO DE VERIFICAÇÃO EMPÍRICA E O MÉTODO DE APLICAÇÃO

O instrumento escolhido para o levantamento de dados empíricos foi um questionário a ser respondido por gestores das empresas investigadas. Tal questionário foi estruturado de maneira a indicar a tendência a uma das configurações, pois cada resposta indica uma característica de cada tipo. Após a aplicação dos questionários, foram expostas aos respondentes as características

das sete tipologias, para que, em seguida, estes indicassem qual dos modelos da organização em que atua se aproxima mais. Desta forma, confrontamos os dados obtidos pela resposta do questionário com a percepção do entrevistado sobre sua empresa.

Além disso, foram analisadas as características situacionais das organizações tendo por base os dados sobre o porte e a atividade das empresas investigadas, para que se pudesse confrontar a tendência indicada pelas respostas com a provável configuração mais próxima ao tipo de organização (por exemplo, se a organização pesquisada é um hospital, a configuração mais similar será a burocracia profissional, se for uma microempresa, a configuração mais adequada será a estrutura simples).

Um fator importante no processo de coleta de dados foi que o questionário deveria ser aplicado antes da explanação sobre os modelos das configurações, justamente para que os entrevistados pudessem respondê-los com maior fidelidade, pois não estariam sob a influência da exposição sobre os modelos.

O questionário construído para a verificação empírica constituiu-se por sete perguntas sobre quais seriam as questões mais relevantes no desenvolvimento das atividades organizacionais. São perguntas fechadas (objetivas), onde cada uma trata de uma situação específica sobre o contexto organizacional (anexo 1). As alternativas de respostas são também da ordem de sete, representando cada uma das forças privilegiadas por cada modelo de configuração. A incidência maior em alternativas que indiquem uma força específica representa, neste instrumento de verificação, a provável preponderância desta força sobre as outras. Para isso, foi considerado no presente estudo que o número de quatro ou mais respostas referentes à configuração indicariam uma tendência a este tipo de estrutura organizacional.

Para dar maior valor ao instrumento de verificação (o questionário), este foi submetido à análise de alguns estudiosos do trabalho de Mintzberg. Este método de validação é denominado por Selltitz et al (1987) como de validade aparente, e consiste na submissão do instrumento a um grupo de avaliadores especialistas no assunto que se pretende apreender pelo instrumento. Desta forma, seis pesquisadores analisaram o questionário indicando a adequação de cada alternativa em todas as questões às configurações propostas por Mintzberg. As observações permitiram o aperfeiçoamento do instrumento de pesquisa.

Por questões de limitação de recursos, o tipo de amostra utilizado foi a amostragem por acessibilidade (GIL, 1995). Dada esta limitação no tipo de amostragem (tendo em conta o pouco rigor estatístico do tipo em questão) os questionários foram respondidos na presença do aplicador para que se minimizasse os problemas com o grau de retorno e de confirmação pelo entrevistado. No processo de aplicação do questionário, foi adotado o seguinte roteiro: i) solicitar ao entrevistado que responda ao questionário, sem que este tenha nenhum conhecimento prévio dos modelos de configurações; ii) após o

preenchimento do questionário, expor ao respondente sobre as principais características de cada um dos modelos de configurações; iii) em seguida, solicitar ao entrevistado que preencha os dados sobre o número de funcionários e o tipo de atividade da organização, e que indique a sua opinião sobre qual das configurações a empresa em que atua mais se aproxima. Estas últimas informações permitem que se tenha uma noção sobre os aspectos situacionais que envolvem as organizações pesquisadas, já que o número de funcionários pode indicar o porte da empresa, e o ramo de atuação (dado que indica o tipo de produto ou serviço oferecido pela empresa) pode indicar o grau de sofisticação do sistema técnico utilizado e as características do ambiente (grau de estabilidade, grau de complexidade, grau de diversificação e grau de hostilidade).

A aplicação se deu a partir de trinta e sete empresas da região de Maringá-PR e dezoito da região de Londrina-PR. Optamos por desconsiderar oito questionários, devido a uma insuficiência de informações sobre o ramo de atuação, restando como amostra um total de quarenta e sete empresas (anexo 2).

Para que se constituísse um modelo, considerou-se que, pelo menos, quatro respostas deveriam ser referentes a um mesmo tipo. Além disso, avaliou-se a conformidade entre o modelo indicado pelas respostas e a indicação dada pelo entrevistado após a exposição dos modelos e de suas características.

5. RESULTADOS

As informações sobre a atividade das empresas foram organizadas de modo a identificá-las com cada uma das configurações. Neste sentido, algumas configurações se destacaram na amostra:

- quinze empresas da amostra se caracterizam de forma similar a configuração de estrutura simples, devido ao fato de quatorze casos se tratarem de pequenos negócios com atividade-fim sem muita sofisticação (casos 8, 12, 13, 15, 18, 20, 22, 23, 25, 26, 32, 42, 43 e 47), e a um dos casos (caso 33) se configurar como uma organização nova atuando em um mercado novo e imprevisível (ambiente dinâmico);
- dois tipos de empresas se estruturam de forma muito próxima da burocracia mecanizada, as agências bancárias (casos 9, 30 e 44) e as usinas de destilação de álcool (casos 35 e 45) por se tratarem de empresas de grande porte que, por se caracterizarem por produtos altamente padronizados e massificados, permitem uma alta burocratização nos processos; isto também ocorre no caso 17 que, por se tratar de uma autarquia de serviços públicos, abarca uma forte centralização por parte de poder público que, comumente, se utiliza do controle burocrático, e também no caso 28, que se configura como uma empresa de um único produto sem muito valor agregado, com demanda de consumo relativamente estável;

- alguns casos representam exemplos diretos que foram tratados por Mintzberg de organizações bem próximas as outras configurações, como os casos 2, 27 e 36, que representam a adhocracia, o caso 3, que representa a organização missionária, os casos 1 e 38, que representam a organização divisionalizada (por serem divisões de grandes empresas que segregam o mercado geograficamente), e o caso 5, 7, 16 e 34, que representam a burocracia profissional.

Os casos restantes apresentaram características que tendiam mais de um tipo de configuração, (ou não representavam exemplos marcantes o suficiente para uma significativa aproximação com os modelos). Além disto, não houve nenhum exemplo nítido próximo à organização política (talvez por causa desta configuração representar situações de crise, fato este que exigiria uma investigação mais aprofundada). Deste modo, ao todo são 32 casos de exemplos organizacionais próximos às configurações. Destes casos, foi constatado que 87,5% dos casos foram confirmados pelo maior número de incidências nas respostas (ou seja, a conformidade entre classificação empreendida pelos pesquisadores considerando o tipo e o porte da organização e a incidência deste tipo em quatro ou mais questões respondidas).

Outras importantes inferências feitas sobre tal amostra são as seguintes:

- Na classificação final feita pelo entrevistado (ou seja, aquela empreendida após a exposição dos tipos de configurações e de suas características) 66% dos respondentes optaram pela mesma configuração indicada pela maior incidência nas respostas do questionário;
- em 87% dos casos onde a análise do porte e da atividade indicaram a configuração de estrutura simples existiu conformidade com o maior número de incidências neste modelo;
- nos casos que indicaram grande proximidade com a configuração burocracia mecanizada houve total correlação com o maior número de incidências nas respostas, sendo que em alguns casos ocorreu incidência de cinco ou mais alternativas (casos 9, 17, 28, 30 e 44).

6. CONCLUSÕES

Basicamente, foram empreendidos dois tipos de correlações para a tabulação dos dados: i) a congruência entre a tipificação considerada pelos pesquisadores (dada pela análise do porte e do ramo de atuação) e a maior incidência nas respostas (quatro ou mais indicando o mesmo tipo); ii) a congruência entre as respostas e a opinião do entrevistado sobre o tipo de configuração mais adequado à sua organização (opinião esta dada após uma breve exposição sobre as configurações e suas características). Assim sendo, os resultados obtidos na referida amostragem apresentam fortes indicativos da pertinência do modelo de configurações, pelo fato de em ambas correlações

ter-se obtido percentuais significativos (87,5% no primeiro caso e 65,9% na segunda situação).

Todavia, deve-se fazer uma ressalva quanto às limitações do presente estudo, especificamente quanto a sua validade externa: devido ao fato do tipo de amostra ter sido a de acessibilidade, não é possível generalizar os resultados obtidos (mesmo por que se tratava de uma amostra não-probabilística selecionada a partir da conveniência dos pesquisadores para a minimização dos custos com a aplicação dos questionários). Neste sentido, a contribuição do presente trabalho gira em torno da construção do questionário em si, sendo os resultados obtidos no processo de avaliação dos dados da amostra indícios relevantes à natureza exploratório do presente estudo (já que existem poucos trabalhos empíricos feitos no Brasil neste sentido).

Assim, propõe-se para estudos futuros a replicação do questionário e processo de avaliação utilizados no presente estudo, entretanto, a partir de amostras probabilísticas selecionadas por critérios estatísticos mais rigorosos, tendo, assim, um valor maior para o conhecimento sobre os tipos de configurações presentes no Brasil. De resto, tal desenvolvimento de trabalhos futuros permitirá uma base de informações mais consistente para estudos sobre as configurações direcionados para questões mais profundas como, por exemplo, sobre a análise e comparação dos fatores avaliados nos caso empíricos com os pressupostos que subjazem ao modelo teórico das configurações.

1. INTRODUCCIÓN

En el panorama actual de los estudios sobre organizaciones, el grande desarrollo de éstas se reflejó directamente en la producción científica dando oportunidad a una inversión maciza en investigación académica, especialmente en la elaboración de modelos explicativos de importantes dimensiones organizacionales como, por ejemplo, las cuestiones de la estructura y de la estrategia. En este aspecto ha sido importante el desarrollo del conocimiento sobre organizaciones proporcionado por la conocida abordaje contingencial, abordaje esta que a través del presupuesto de que los aspectos estructurales de la organización están intrínsecamente vinculados a factores contextuales específicos permite que el investigador construya un cuadro teórico de referencia consistente para una comprensión más amplia de la creciente diversidad y complejidad de esta área de conocimiento (DONALDSON, 1998).

En este abordaje, cuyas raíces se remontan a estudios clásicos (LAWRENCE & LORSH, 1967; BLAU, 1970; WOODWARD, 1965) se acepta que no hay una estructura organizacional única que sea eficaz en cualquier tipo de contexto o situación. La estructura óptima es dependiente de factores contingenciales, tales como estrategia de la organización, tamaño o ambiente (DONALDSON, 1998).

En este sentido vemos que el modelo de configuraciones de Mintzberg surge como un importante instrumento para el entendimiento de la realidad organizacional contemporánea, primeramente debido a su amplitud que engloba una variedad de contextos organizacionales que son altamente significativos en el momento actual, mas también por causa de su naturaleza metodológica, o sea, el abordaje descriptivo y el método comparativo de análisis.

El uso de tipologías como método explicativo corresponde a otra fuerte contribución de la teoría de las configuraciones para el área organizacional. La taxonomía como metodología para el entendimiento de cuestiones complejas ha sido destacada en diversas áreas de conocimiento (especialmente en la biología, área donde este método surgió). De la misma forma, célebres modelos de tipificación han sido considerados en los estudios organizacionales, como el método burocrático weberiano o mismo las tipologías de Miles y Snow y de Blau y Scott (MILLER, 1996).

Por otro lado, talvez el aporte más significativo del modelo de configuraciones al área de estudios organizacionales sea la integración entre la estructura y estrategia, de modo que el conocido debate sobre la relación causal entre estas cuestiones (o sea la polémica sobre si la estructura sigue a la estrategia o la estrategia sigue a la estructura [Miles y Snow, 1978]) deja de tener sentido para dar lugar al concepto de configuración, donde la relación causal es reemplazada por una interdependencia mutua de factores, entendida de forma procesal y no linear.

Ciertas críticas han sido hechas al modelo de configuraciones. Donaldson (apud MINTZBERG et al, 2000), uno de los más severos críticos del abordaje organizacional de configuraciones, critica la relevancia empírica del modelo de Mintzberg, considerando que existe poca comprobación empírica para la teoría de configuraciones. Siendo así, vemos que, aliados al fundamento teórico del modelo de Mintzberg, indicios de verificación empírica ayudarían a ratificar la consistencia del modelo como importante instrumento de auxilio en el entendimiento del proceso de gestión organizacional.

Objetivando este intento, en el presente proyecto se buscó desarrollar un proceso de verificación empírica de la teoría de configuraciones de Mintzberg, permitiendo en primer plano la confirmación de algunos presupuestos básicos que fundamentan las tipologías, mas también buscando tratar de medios más consistentes para una aplicación pragmática del modelo, especialmente en la realidad brasileña teniendo en cuenta que en Brasil han sido elaborados pocos estudios empíricos sobre las configuraciones. Nuestro punto de partida consta de la revisión bibliográfica de los principales textos sobre el asunto. A continuación, la construcción del cuadro conceptual sobre el modelo se delimitó el instrumento de obtención de los datos empíricos en el cual fue elegido el método de cuestionario cerrado. Las organizaciones que fueron investigadas en este estudio están localizadas en la región de Maringá y Londrina, en el norte del estado de Paraná.

2. PRESUPUESTOS DEL MODELO DE CONFIGURACIONES

De modo general observamos que el modelo de configuraciones es una propuesta teórica de tipologías organizacionales, donde el enfoque principal es la naturaleza del proceso de estructuración, en el cual aspectos situacionales favorecen el surgimiento de estructuras específicas. O sea, el principal fundamento de la teoría de configuraciones es que la estructura de las organizaciones es determinada por contextos situacionales específicos, lo que sugiere nitidamente que la perspectiva de este modelo es contingencial. Mintzberg atribuye diversas condiciones al proceso de formación de la estructura de una organización. Cuatro elementos situacionales permanecen en destaque en la perspectiva del autor, presentados en el cuadro 1.

Cuadro 1: Factores situacionales de la teoría de configuraciones

Edad y tamaño	Parámetro situacional que varía de más o menos vieja y más o menos grande, donde se establece una relación entre el tamaño y la edad y el grado de formalización del comportamiento en la organización, el grado de complejidad de la estructura y el tamaño medio de las divisiones;
Sistema técnico	Corresponde a tecnología relativa a los "instrumentos utilizados en el núcleo operacional para transformar las entradas en salidas" (Mintzberg, 1995, p.132) y varía en grado de regulación y sofisticación, donde tales dimensiones se relacionan con el grado de elaboración de la estructura no operacional;
Medio ambiente	Configura objetivamente a partir de cuatro características, el grado de estabilidad (variando de estable a dinámico), el grado de complejidad (variando de simple a complejo, o sea de segmentos de productos/servicios elaborados o no), el nivel de diversidad de mercado (que varía de 'mercados integrados' a 'mercados diversificados') y el grado de hostilidad de los agentes de mercado (que varía de magnánimo a hostil); la naturaleza del medio ambiente se relaciona con el carácter orgánico de la organización, el nivel de descentralización del poder y el nivel de departamentalización;
Poder	El poder es tratado en esta perspectiva en función de cómo él es distribuido en las organizaciones y existen tres hipótesis sobre la relación entre poder y estructuración, siendo "cuanto mayor el control externo sobre la organización, más su estructura es centralizada y formalizada"; "la necesidad de poder de sus miembros tiende a generar estructuras que son excesivamente centralizadas"; y "la moda favorece la estructura del momento (y la cultura) algunas veces aunque sea inapropiada" (Mintzberg, 1995, p.150)

Fuente: Basado en Mintzberg, 1995.

A partir de la relación entre las variables situacionales, Mintzberg propone un sistema impulsador que actúa de modo que inflencie la formación de la estructura. Tal sistema fue descrito como un 'sistema de fuerzas' (Mintzberg, 1994), que no es más que una esquematización de las condiciones o necesidades que surgen a partir de la disposición entre diferentes características situacionales de una organización. El sistema de fuerzas indica contextos resultantes de la relación de los factores descritos anteriormente, mas también representa necesidades contingenciales prioritarias que, a su vez terminan delimitando ciertos factores estructurales en detrimento de otros. El cuadro 2 demuestra cómo se construye el sistema de fuerzas y cada una se configura por las siguientes características:

Según Mintzberg, las organizaciones pueden ser configuradas de modo que las tendencias anteriormente citadas coexistan - en realidad el autor

sugiere que, de cierto modo, toda organización abarca un poco de cada una de las fuerzas. Aun, Mintzberg considera que tales necesidades no coexisten en niveles de intensidad equivalentes.

Cuadro 2: el sistema de fuerzas de Mintzberg

Dirección	Fuerza que es determinada por la necesidad de un sentido común con respecto al objetivo, cuando no existen otros medios que garanticen la coordinación;
Eficiencia	Fuerza que es determinada por la necesidad de economía de recursos para la obtención de resultados, cuando los productos/servicios desarrollados son masificados o transformados en rutina;
Habilidad	Fuerza que es determinada por la necesidad creada en actividades organizacionales que exigen habilidades altamente especializadas;
Concentración	Fuerza determinada por la necesidad de concentración de esfuerzos en determinado mercado/producto;
Innovación	Fuerza que es determinada por la necesidad de una estructura que favorezca actividades organizacionales innovadoras y creativas, donde también existe la necesidad de pericia;
Cooperación	Fuerza que es determinada por la aceptación de la misión y de los valores de la empresa por parte de los miembros;
Competición	Fuerza determinada por la gran frecuencia de acciones técnicamente no sancionadas/legitimadas, o sea, las acciones políticas que son acciones no legitimadas por la autoridad formal.

Fuente: Basado en Mintzberg, 1994.

La propuesta principal de la teoría de Mintzberg sobre las diferentes fuerzas que actúan en el proceso de formación de la estructura de una organización es que, cuando existe el predominio de una de las fuerzas sobre las otras, la estructura tiende a ser configurada de una manera específica, con características relativamente bien definidas. Así, las configuraciones son propuestas de modelos estructurales advenidos de cada caso donde una de las fuerzas predomina sobre las demás. Esto quiere decir que para cada una de las siete fuerzas existe una configuración respectiva, o sea, existen siete configuraciones: i) para la fuerza de dirección existe la configuración denominada 'estructura simple'; ii) para la fuerza de eficiencia la configuración subsiguiente es la 'burocracia mecanizada' (o organización máquina); iii) para la fuerza de habilidad existe la 'burocracia profesional'; iv) para la fuerza de concentración se tiene la 'organización dividida' (también llamada 'diversificada'); v) para la fuerza de innovación Mintzberg utiliza el modelo denominado 'adhocracia'; vi) para la fuerza de cooperación existe la 'organización misionaria'; y vii) para la fuerza de competición es sugerida la 'organización política'. A continuación se presenta una breve descripción de cada una de las configuraciones.

La organización de estructura simple es la configuración en la que se privilegia la coordinación de las actividades por la supervisión directa del principal dirigente sobre el nivel operacional. Con esto, en este tipo organizacional, no existen instrumentos formales de control de las actividades, especialmente aquellos prescritos a través de procedimientos denominados burocráticos. La comunicación entre los miembros es hecha de forma informal, hecho que permite mayor flexibilidad de la organización en lo que se refiere a las acciones estratégicas o reformulaciones en la

estructura como respuesta a las necesidades contingenciales. El ambiente característico de este tipo es el dinámico y simple. Mintzberg destaca el comportamiento emprendedor, muy común en organizaciones nuevas y de pequeño tamaño, como importante característica de las organizaciones que tienden a aproximarse al modelo de estructura simple (en ciertas publicaciones el autor llega mismo a sustituir el nombre 'estructura simple' por 'organización emprendedora'). Los principales ejemplos de organizaciones muy próximas a la configuración de estructura simple son las pequeñas y/o las nuevas empresas.

En la burocracia mecanizada la estructura se caracteriza principalmente por el extremo formalismo de las actividades, en el intento de obtenerse máximo control de las operaciones. Abarca estrecha relación con las propuestas de la escuela clásica de Administración en cuanto a la necesidad de alto control de las actividades en los niveles operacionales, así como en relación a la propuesta de este abordaje de separación entre la administración y la ejecución. El ambiente característico de este tipo es el estable y simple. La necesidad de control de las actividades desarrolla al aparato administrativo, el que se estructura en cuatro niveles básicos: i) la cúpula, responsable por las determinaciones estratégicas; ii) la asesoría de apoyo, que engloba las actividades de prestación de servicios a los miembros de la organización (restaurante, guarda objetos, asesoría jurídica, etc.); iii) el nivel intermedio, que se configura en todo el aparato administrativo de interconexión entre la cúpula o entre los otros departamentos y sectores; iv) la tecnocracia, representando a los profesionales o instrumentos que determinan la standardización de las actividades de toda la empresa (en especial en el nivel operacional). Las industrias de producción en masa (especialmente aquellas que operan con un único producto standardizado) y las instituciones bancarias son dos grandes ejemplos de organizaciones próximas al modelo burocrático mecanicista.

La burocracia profesional describe la situación de organizaciones que presentan el nivel operacional compuesto por profesionales altamente calificados en sus conocimientos y habilidades, en los cuales la profesión adviene de proceso de entrenamiento y capacitación extremadamente burocratizados. En este tipo de organización aún existe una gran necesidad de control (teniendo en vista que los productos/servicios ofrecidos son standardizados), pero los instrumentos formales que lo garantizan no precisan ser instituidos por la propia organización: el control de las actividades es realizado por la condición de standardización de las habilidades de los profesionales del nivel operacional, standardización esta emprendida por instituciones formales de capacitación, tal como universidades y escuelas técnicas. El contexto que favorece este tipo es el ambiente estable y complejo. En este sentido se encuadran en el modelo burocrático profesional los hospitales, las universidades y las compañías de ingeniería que no

necesitan innovar.

La configuración denominada como dividida corresponde a la estructura donde la necesidad de concentración en un mercado específico prevalece. Tal necesidad representa la condición de un ambiente altamente competitivo para organizaciones que actúan en diversos tipos de mercados o nichos. La estructura de la forma dividida (también llamada diversificada) está caracterizada por la ampliación de los niveles operacional e intermedio de modo que ellos creen una forma organizacional casi totalmente independiente dentro de la propia organización, formando así un conglomerado de divisiones ampliamente independientes con relación a la determinación de los procesos internos. Estas divisiones llegan a tener gran autonomía con relación al delineamiento de la propia estructura interna. El principal factor situacional de este tipo es el ambiente diversificado. Los elementos fundamentales que determinan el carácter de unidad organizacional entre todas las divisiones independientes son las deliberaciones con relación a las metas y objetivos y límites de recursos, determinadas por la cúpula estratégica. Estas deliberaciones actúan entonces como elementos de standardización de las salidas. Las organizaciones que mejor representan este modelo son las mega-corporaciones, las industrias diversificadas (diversos productos) y las multinacionales (que segmentan al mercado geográficamente).

El término adhocracia fue acuñado por Bennis y popularizado por Tofler y representa la estructura organizacional de organizaciones inclinadas fuertemente para la innovación, mas también indica una importante característica de esta configuración: el desarrollo de las actividades en función de equipos 'ad hoc' de trabajo. Cuando son exigidos simultáneamente pericia e innovación - o sea, ambientes complejos y dinámicos - las organizaciones precisan una estructura que permita un adecuado flujo de las operaciones, informaciones y resultados que son compartidos por los miembros en función de las necesidades y exigencias de los equipos de trabajo creadas para atender al proyecto mayor de la organización. Como existe gran necesidad de adaptación de los sistemas de comando y control decisivo, la estructura de esta configuración es genuinamente orgánica, alterándose a cada paso emprendido por la organización. Algunos ejemplos de organizaciones que tienden a la forma adhocrática son los laboratorios de investigación, las compañías de consultoría y de ingeniería que necesitan innovar y las estrategias de publicidad.

La configuración misionaria es el modelo donde la fuerza del sistema de valores y creencias compartido por los miembros es predominante - siendo tal sistema justamente el que Mintzberg denomina 'ideología'. A pesar de este sistema siempre existir en cualquier tipo de organización (como testifican los estudios en el área de la cultura organizacional), en este modelo de estructura el comportamiento de los miembros está fuertemente

influenciado por él. Este hecho indica que en la organización misionaria la coordinación de las actividades es realizada a partir de una standardización de las normas. El cuidado que se debe tener en este caso es que las normas utilizadas en este tipo de standardización son estrictas a los estándares de comportamiento y a las relaciones sociales, poseyendo fuerte relación con la cuestión ética y no teniendo ninguna relación directa con el sistema de normas del proceso burocrático utilizadas para la standardización de los procesos en la organización. La cooperación es la fuerza predominante en esta configuración, lo que indica que los otros sistemas de control (el burocrático, el personal y el meritocrático) no asumen tanta importancia, o bajo otro aspecto, son fortalecidos por el sistema ideológico. Las organizaciones que mejor representan este modelo son las instituciones fundadas alrededor de un fuerte carácter misionario, como por ejemplo las ONG's y las instituciones religiosas.

La configuración denominada política representa la situación opuesta de la misionaria. En vez de cooperación la organización presenta fuerte espíritu de competición. Esto generalmente ocurre en situaciones de grandes conflictos entre los miembros, en que los instrumentos de control y de diseminación de poder no son suficientes para contener las denominadas acciones políticas que pueden ser caracterizadas por los enfrentamientos, por las coaliciones, por las articulaciones, por las tramas, etc. (Mintzberg, 1983). Esta forma se presenta como atípica solamente en lo que se refiere al hecho de ser más común en momentos de crisis. Así, no existe un ejemplo de organización próxima a la configuración política, pues cualquier empresa en la que los sistemas de control legítimos no actúan debidamente puede configurarse como tal.

3. LAS RESTRICCIONES DEL MODELO DE CONFIGURACIONES

La principal característica del modelo de configuraciones es el hecho de que estos sean apenas tipologías organizacionales para fines de análisis, no configurándose necesariamente como tipos encontrados en el mundo real. Este carácter de tipo puro e irreal queda claro en el siguiente trecho de Mintzberg:

Existen ocasiones en las cuales necesitamos caricaturar o hacer un estereotipo de la realidad con el fin de destacar las diferencias y así convertirlas en más comprensibles. De esta forma, el caso de cada configuración es exagerado para hacerlo más claro y no para sugerir que toda la organización - en verdad cualquier organización - se encaja exactamente en una configuración. Cada una de éstas es un tipo puro (lo que Weber llamó de 'tipo ideal'), la combinación teóricamente congruente de los parámetros situacionales con los parámetros delineadores (Mintzberg, 1995, p. 157).

Luego, las configuraciones son aproximaciones y objetivan apenas hacer inferencias con relación a las tendencias en el proceso de formación de estructuras. En una verificación empírica (como la que se pretendió en el siguiente proyecto) se debe llevar en cuenta este hecho para que no sean mal interpretados los resultados obtenidos. Es así que, en el análisis de los cuestionarios respondidos, se consideraron dos factores para caracterizar una configuración: la predominancia de los ítem respondidos referentes a un mismo tipo de configuración y a la conformidad entre la perspectiva del que responde sobre la configuración más próxima de su organización con la mayor incidencia de respuestas en un mismo tipo.

4. EL INSTRUMENTO DE VERIFICACIÓN EMPÍRICA Y EL MÉTODO DE APLICACIÓN

El instrumento elegido para el levantamiento de datos empíricos fue un cuestionario a ser respondido por gestores de las empresas investigadas. Tal cuestionario fue estructurado de forma que indicase la tendencia a una de las configuraciones, pues cada respuesta indica una característica de cada tipo. Después de la aplicación de los cuestionarios fueron expuestas a los que respondían las características de las siete tipologías para que a seguir éstos indicasen cuál de los modelos de la organización en que actuaban se aproximaba más. De esta forma confrontamos los datos obtenidos por la respuesta del cuestionario con la percepción del entrevistado sobre su empresa.

Además de eso fueron analizadas las características situacionales de las organizaciones teniendo como base los datos sobre el tamaño y la actividad de las empresas investigadas, para que se pudiese confrontar a la tendencia indicada por las respuestas con la probable configuración más próxima al tipo de organización (por ejemplo, si la organización investigada es un hospital la configuración más similar será la burocracia profesional, si es una microempresa la configuración más adecuada será la estructura simple).

Un factor importante en el proceso de recolección de datos fue que el cuestionario debería ser aplicado antes de la explicación sobre los modelos de las configuraciones, justamente para que los entrevistados pudiesen responderlo con mayor fidelidad, pues no estarían bajo la influencia de la exposición sobre los modelos.

El cuestionario construido para la verificación empírica se constituye de siete preguntas sobre cuáles serían las cuestiones más relevantes en el desarrollo de las actividades organizacionales. Son preguntas cerradas

(objetivas), en las que cada una trata de una situación específica sobre el contexto organizacional (anexo 1). Las alternativas de respuestas son también siete, representando cada una de las fuerzas privilegiadas por cada modelo de configuración. La incidencia mayor en alternativas que indiquen una fuerza específica representa en este instrumento de verificación la probable preponderancia de esta fuerza sobre las otras. Para eso fue considerado en el presente estudio que el número de cuatro o más respuestas referentes a la configuración indicarían una tendencia a este tipo de estructura organizacional.

Para dar mayor valor al instrumento de verificación (el cuestionario), éste fue sometido al análisis de algunos estudiosos del trabajo de Mintzberg. Este método de validación es denominado por Sellitz (1987) como de validez aparente y consiste en someter el instrumento a un grupo de evaluadores especialistas en el asunto que se pretende aprehender por el instrumento. De esta forma, seis investigadores analizaron el cuestionario indicando la adecuación de cada alternativa en todas las cuestiones a las configuraciones propuestas por Mintzberg. Las observaciones permitieron el perfeccionamiento del instrumento de pesquisa.

Por cuestiones de limitación de recursos el tipo de muestra utilizado fue el muestreo por accesibilidad (GIL, 1995). Dada esta limitación en el tipo de muestreo (teniendo en cuenta el escaso rigor estadístico del tipo en cuestión) los cuestionarios fueron respondidos en la presencia del entrevistador para que se minimizasen los problemas con el grado de retorno y de confirmación por el entrevistado. En el proceso de aplicación del cuestionario fue adoptado el siguiente itinerario: i) solicitar al entrevistado que responda el cuestionario sin que éste tenga ningún conocimiento previo de los modelos de configuraciones; ii) después de rellenar el cuestionario comentar al respondiente sobre las principales características de cada uno de los modelos de configuraciones; iii) a continuación solicitar al entrevistado que rellene los datos sobre el número de funcionarios y el tipo de actividad de la organización y que indique su opinión sobre cuál de las configuraciones se aproxima más en la empresa en que actúa. Estas últimas informaciones permiten que se tenga una noción sobre los aspectos situacionales que envuelven las organizaciones investigadas, ya que el número de funcionarios puede indicar el tamaño de la empresa y el ramo de actuación (dado que indica el tipo de producto o servicio ofrecido por la empresa) puede indicar el grado de sofisticación del sistema técnico utilizado y las características del ambiente (grado de estabilidad, grado de complejidad, grado de diversificación y grado de hostilidad).

La aplicación ocurrió a partir de treinta y siete empresas de la región de Maringá, estado de Paraná y dieciocho de la región de Londrina del mismo estado. Optamos por desconsiderar ocho cuestionarios debido a una insuficiencia de informaciones sobre el ramo de actuación, restando como muestra un total de cuarenta y siete empresas (anexo 2).

Para que se constituyese un modelo se consideró que por lo menos cuatro respuestas deberían ser referentes a un mismo tipo. Además de eso se evaluó la conformidad entre el modelo indicado por las respuestas y la indicación dada por el entrevistado después de la exposición de los modelos y de sus características.

5. RESULTADOS

Las informaciones sobre la actividad de las empresas fueron organizadas de modo que fuesen identificadas con cada una de las configuraciones. En este sentido algunas configuraciones se destacaron en la muestra:

- Quince empresas de la muestra se caracterizan de forma similar a la configuración de estructura simple debido al hecho de catorce casos tratarse de pequeños negocios con actividad-fin sin mucha sofisticación (casos 8, 12, 13, 15, 18, 20, 22, 23, 25, 26, 32, 42, 43 y 47) y a uno de los casos (caso 33) configurarse como una organización nueva actuando en un mercado nuevo e imprescindible (ambiente dinámico);
- Dos tipos de empresas se estructuran de forma muy próxima de la burocracia mecanizada, las agencias bancarias (casos 9, 30 y 44) y las usinas de destilación de alcohol (casos 35 y 45) por tratarse de empresas de gran tamaño que por caracterizarse con productos altamente standardizados y masificados permiten una alta burocratización en los procesos; esto también ocurre en el caso 17 que por tratarse de una autarquía de servicios públicos abarca una fuerte centralización por parte del poder público que comúnmente utiliza el control burocrático y también en el caso 28 que se configura como una empresa de un único producto sin mucho valor agregado, con demanda de consumo relativamente estable;
- Algunos casos representan ejemplos directos que fueron tratados por Mintzberg de organizaciones bien próximas a las otras configuraciones como los casos 2, 27 y 36 que representan la adhocracia, el caso 3 que representa la organización misionaria, los casos 1 y 38 que representan la organización dividida (por ser divisiones de grandes empresas que segregan al mercado geográficamente) y los casos 5, 7, 16 y 34 que representan la burocracia profesional.

Los casos restantes presentan características que tendían a más de un tipo de configuración (o no representaban ejemplos sobresalientes lo suficiente para una significativa aproximación con los modelos). Además de eso, no hubo ningún ejemplo nítido próximo a la organización política (talvez por causa de que esta configuración represente situaciones de crisis, hecho este que exigiría una investigación más profunda). De este modo, en total son 32 casos de ejemplos organizacionales próximos a las configuraciones. De estos casos fue constatado

que el 87,5% de ellos fueron confirmados por el mayor número de incidencias en las respuestas (o sea, la conformidad entre clasificación emprendida por los investigadores considerando el tipo y el tamaño de la organización y la incidencia de este tipo en cuatro o más cuestiones respondidas).

Otras importantes inferencias hechas sobre tal muestra son las siguientes:

- En la clasificación final hecha por el entrevistado (o sea, aquella emprendida después de la exposición de los tipos de configuraciones y de sus características) 66% de los respondientes optaron por la misma configuración indicada por la mayor incidencia en las respuestas del cuestionario;
- En el 87% de los casos en que el análisis del tamaño y de la actividad indicaron la configuración de estructura simple hubo conformidad con el mayor número de incidencias en este modelo;
- En los casos que indicaron gran proximidad con la configuración burocrática mecanizada hubo total correlación con el mayor número de incidencias en las respuestas, siendo que en algunos casos ocurrió incidencia de cinco o más alternativas (casos 9, 17, 28, 30 y 44).

6. CONCLUSIONES

Básicamente fueron emprendidos dos tipos de correlaciones para la tabulación de los datos: i) la congruencia entre la tipificación considerada por los investigadores (dada por el análisis de tamaño y del ramo de actuación) y la mayor incidencia en las respuestas (cuatro o más indicando el mismo tipo), ii) la congruencia entre las respuestas y la opinión del entrevistado sobre el tipo de configuración más adecuado a su organización (opinión dada después de una breve explicación sobre las configuraciones y sus características). Siendo así, los resultados obtenidos en el referido muestreo presentan fuertes indicativos de la pertinencia del modelo de configuraciones por el hecho de que en ambas correlaciones se obtuvieron porcentajes significativos (87,5% en el primer caso y 65,9% en la segunda situación).

Aún se debe hacer una acotación con relación a las limitaciones del presente estudio, específicamente en cuanto a su validez externa: debido al hecho de que el tipo de muestra fue el de accesibilidad no es posible generalizar los resultados obtenidos (mismo porque se trataba de una muestra no probabilística, seleccionada a partir de la conveniencia de los investigadores para la minimización de los costes con la aplicación de los cuestionarios). En este sentido la contribución del presente trabajo gira alrededor de la construcción del cuestionario en sí, siendo los resultados obtenidos en el proceso de evaluación de los datos de la muestra indicios

relevantes a la naturaleza exploratoria del presente estudio (ya que existen pocos trabajos empíricos realizados en Brasil en este sentido).

De este modo, para estudios futuros se propone la réplica del cuestionario y del proceso de evaluación utilizados en el presente estudio, mas a partir de las muestras probabilísticas seleccionadas por criterios estadísticos más rigurosos, teniendo así un valor mayor para el conocimiento sobre los tipos de configuraciones presentes en Brasil. Por otro lado, tal desarrollo de trabajos futuros permitirá una base de informaciones más consistente para estudios sobre las configuraciones dirigidas a cuestiones más profundas como, por ejemplo, sobre el análisis y comparación de los factores evaluados en los casos empíricos con los presupuestos que subyacen al modelo teórico de las configuraciones.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

- BLAU, P. M. A formal theory of differentiation in organizations. **American Sociological Review**, Vol. 35, n. 2, 1970, p. 201-218.
- DONALDSON, L. Teoria da Contigência Estrutural. In: Clegg, Stewart R.; Hardy, Cynthia; Nord, Walter R. (Orgs.) **Handbook de Estudos Organizacionais**. Vol. 1, São Paulo: Atlas, 1998, p. 105 a 133.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- LAWRENCE, P. R.; LORSCH, J. W. **Organization and environment: managing differentiation and integration**. Boston: Harvard University, 1967.
- MILES, R.; SNOW, C. **Organization strategy, structure, and process**. New York: McGraw-Hill, 1978.
- MILLER, D. Configurations revisited. **Strategic Management Journal**. Vol. 17, Julho, 1996, p. 505-512.
- MINTZBERG, H. e QUINN, J. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. São Paulo: Atlas, 1995.
- MINTZBERG, H. The Effective organization: Forces and Forms. In: WIT, Bob de; MEYER, Ron. **Strategy: process, content, context**. USA: West Publishing Company, 1994.
- MINTZBERG, H. **Power in and around organizations**. U.S.A., Prentice-hall, 1983.
- MINTZBERG, H. Organizational power and goals: a skeletal theory. In: SCHONDEL, D.E. & HOFER, C. W. **Strategic management: a new view of business policy**. Boston: Little, Brown and Company, 1979.
- SELLTIZ, C.; WRIGHTSMAN, L.; COOK, S. **Métodos de pesquisas nas relações sociais**. Vol. 2. São Paulo: EPU, 1987.
- WOODWARD, J. **Industrial organization**. London: Oxford University Press, 1965.

ANEXO 1: QUESTIONÁRIO

Questão 1: As atividades são bem executadas principalmente graças a:
<input type="checkbox"/> a alta especialização dos profissionais que atuam na empresa e seu comportamento padrão;
<input type="checkbox"/> a direção dada ao grupo por um líder;
<input type="checkbox"/> a liberdade que é concedida às divisões, para que cada uma se dedique à sua atividade;
<input type="checkbox"/> as normas formais da empresa, expressas em manuais e aprendidas em treinamento;
<input type="checkbox"/> a liberdade de ação, sua criatividade e seus conhecimentos técnicos;
<input type="checkbox"/> aos valores internalizados por todos e na sua consequente liberdade de atuação;
<input type="checkbox"/> a habilidade de negociação e articulação política, para obtenção de recursos;
Questão 2: O clima natural da empresa em que você trabalha é:
<input type="checkbox"/> de cooperação entre os membros, pois todos compartilham os mesmos valores;
<input type="checkbox"/> de pressão psicológica, pois tudo deve funcionar de acordo com as normas;
<input type="checkbox"/> de competitividade, entre os membros, pois cada qual deve buscar suas oportunidades;
<input type="checkbox"/> de expectativa, pois tudo deve se adaptar aos projetos e serviços desenvolvidos;
<input type="checkbox"/> de liberdade em relação à direção geral, pois o departamento é bastante independente;
<input type="checkbox"/> de confiança, pois todos são profissionais habilitados que seguem os padrões estipulados;
<input type="checkbox"/> de segurança, pois todos confiam na direção do diretor geral;
Questão 3: Como é feito o controle das atividades?
<input type="checkbox"/> é feito pelo dono da empresa, que está sempre presente nas operações do setor;
<input type="checkbox"/> cada divisão estabelece o controle de si mesma, e a direção apenas cobra resultados;
<input type="checkbox"/> todos têm senso de responsabilidade, pois internalizaram a missão e os valores da empresa;
<input type="checkbox"/> pelos próprios operadores, que detêm conhecimento profissional altamente qualificado;
<input type="checkbox"/> pelo ajustamento mútuo entre as equipes de trabalho;
<input type="checkbox"/> pelas normas, supervisores e outros tipos de sistemas formais de controle;
<input type="checkbox"/> pelos indivíduos ou grupos que detêm poder político na empresa;
Questão 4: quem (ou o que) exerce mais influência sobre os membros da empresa?
<input type="checkbox"/> os grupos nos quais os indivíduos estabelecem conchavos e coalizões;
<input type="checkbox"/> o diretor geral da empresa, que é praticamente o único com cargo de comando;
<input type="checkbox"/> o gerente da divisão, pois existe uma considerável independência em suas ações;
<input type="checkbox"/> os profissionais que atuam diretamente na atividade-fim, que exige alta qualificação;
<input type="checkbox"/> as normas e regimentos da empresa;
<input type="checkbox"/> o projeto ou serviço no qual a empresa estiver trabalhando;
<input type="checkbox"/> o ideal maior da empresa, representado pela missão;
Questão 5: a atuação da direção da empresa se caracteriza principalmente por:
<input type="checkbox"/> conceder liberdade às divisões da empresa, delimitando apenas o padrão de desempenho;
<input type="checkbox"/> buscar soluções para os conflitos constantes entre os diferentes grupos e indivíduos;
<input type="checkbox"/> garantir que a missão e os valores da empresa sejam respeitados por todos;
<input type="checkbox"/> criar uma estrutura normativa eficaz e bons programas de treinamento e controle;
<input type="checkbox"/> atuar diretamente em todos os setores da empresa, especialmente o operacional;
<input type="checkbox"/> tratar apenas de questões administrativas e não interceder na atuação dos profissionais;
<input type="checkbox"/> obter os recursos e condições necessárias às equipes de trabalho, permitindo liberdade;
Questão 6: a sobrevivência da empresa é principalmente garantida por:
<input type="checkbox"/> pouca burocracia e atuação direta do diretor;
<input type="checkbox"/> perícia e criatividade das equipes de trabalho;
<input type="checkbox"/> negociações que põem fim nos conflitos;
<input type="checkbox"/> o respeito que todos têm pela missão e pelos valores da empresa;
<input type="checkbox"/> uma boa estrutura normativa, com regras e procedimentos minuciosamente estipulados;
<input type="checkbox"/> a liberdade das divisões, que se dedicam a diferentes mercados e/ou produtos;
<input type="checkbox"/> comportamento padronizado dos profissionais peritos, que controlam a si mesmos;
Questão 7: é bem característico em sua empresa:
<input type="checkbox"/> a inovação;
<input type="checkbox"/> a atividade-fim que exige procedimentos altamente sofisticados, mas padronizados;
<input type="checkbox"/> uma missão forte;
<input type="checkbox"/> a pouca estrutura administrativa;
<input type="checkbox"/> a burocratização;
<input type="checkbox"/> a competição desleal;
<input type="checkbox"/> grandes divisões;

ANEXO 2: RELAÇÃO DE ORGANIZAÇÕES DA AMOSTRA

Caso 1	Indústria multinacional de defensivos agrícolas;	Caso 25	Pequeno comércio de máquinas agrícolas;
Caso 2	Filial de uma grande firma de consultoria e auditoria brasileira;	Caso 26	Pequeno comércio de pneus;
Caso 3	Filial de uma associação brasileira de apoio a deficientes mentais;	Caso 27	Pequena empresa de desenvolvimento de softwares para a área de saúde;
Caso 4	Indústria de bebidas de grande porte;	Caso 28	Filial de uma indústria multinacional de cimentos;
Caso 5	Laboratório de diagnóstico médico de pequeno porte;	Caso 29	Filial da empresa estatal de fornecimento de energia elétrica;
Caso 6	Filial de uma indústria química de defensivos agrícolas de grande porte;	Caso 30	Agência bancária de uma grande instituição financeira brasileira (2);
Caso 7	Hospital psiquiátrico;	Caso 31	Concessionária de veículos de uma grande indústria automobilística;
Caso 8	Pequeno comércio de materiais de construção;	Caso 32	Escola de inglês de pequeno porte;
Caso 9	Agência bancária de uma grande instituição financeira brasileira (1);	Caso 33	Concessionária de rede de pedágios rodoviários;
Caso 10	Filial de uma grande empresa brasileira de comércio de tecidos;	Caso 34	Empresa de manutenção de telefonia celular;
Caso 11	Filial de uma grande rede de televisão nacional;	Caso 35	Usina de destilação de álcool de grande porte (1);
Caso 12	Lanchonete de pequeno porte;	Caso 36	Pequeno laboratório de manipulação de vacinas;
Caso 13	Comércio de bebidas de pequeno porte;	Caso 37	Sede da Secretaria de Saúde municipal;
Caso 14	Filial de uma grande indústria siderúrgica brasileira;	Caso 38	Divisão de uma grande indústria de produtos agrícolas;
Caso 15	Corretora de imóveis de pequeno porte;	Caso 39	Indústria de laticínios de médio porte (1);
Caso 16	Empresa de elaboração e execução de projetos de engenharia;	Caso 40	Indústria de médio porte de produtos alimentícios;
Caso 17	Autarquia de serviços públicos de pavimentação;	Caso 41	Moinho de cereais;
Caso 18	Comércio de peças e acessórios de autos de pequeno porte;	Caso 42	Farmácia de manipulação de pequeno porte;
Caso 19	Cooperativa agrícola e agroindústria;	Caso 43	Escola de informática de pequeno porte;
Caso 20	Empresa de prestação de serviços para construção civil (pequeno porte);	Caso 44	Agência bancária de uma grande instituição financeira brasileira (3);
Caso 21	Empresa de prestação de serviços de na rede de telefonia;	Caso 45	Usina de destilação de álcool de grande porte (2);
Caso 22	Micro-empresa que fabrica de carrocerias;	Caso 46	Indústria de laticínios de médio porte (2);
Caso 23	Panificadora;	Caso 47	Restaurante;
Caso 24	Filial de uma rede de escolas de inglês;		