

Socialização organizacional, auto-percepção da originalidade e da eficiência e concepção da estrutura das organizações

ANTÓNIO CAETANO / JORGE VALA *

A estrutura duma organização pode ser definida simplesmente como a soma total das maneiras através das quais, por um lado, se divide a sua actividade em tarefas distintas e, por outro, se realiza a coordenação entre elas (Mintzberg, 1979). A estrutura mais apropriada para uma organização é contingente quer do tipo de trabalho (complexidade, incerteza, interdependência) que tem de desenvolver (Perrow, 1970), quer das condições ambientais com as quais tem de interagir (Lawrence e Lorsch, 1967; Thompson, 1967). Burns e Stalker (1961), através da análise de vinte empresas industriais distintas, detectaram que as respectivas estruturas organizacionais eram localizáveis num continuum com dois pólos opostos: mecanístico e orgânico.

Nas organizações com estrutura predominantemente mecanística, há forte formalização do relacionamento, assim como uma especialização rígida das tarefas, dos procedimentos e dos poderes atribuídos a cada papel funcional. «A interacção na gestão tende a ser vertical» (Burns e Stalker, 1961).

Nas organizações com estrutura orgânica, «as funções perdem muita da sua definição formal em termos de procedimentos, deveres e poderes, os quais têm de ser continuamente redefinidos através da interacção com outros participantes na realização das tarefas. A interacção desenvolve-se tanto lateralmente como verticalmente» (Burns e Stalker, 1961).

As organizações mecanísticas encontram-se em ambientes relativamente estáveis, enquanto as orgânicas actuam em ambientes sujeitos a mudanças rápidas. Ao considerar a desejabilidade da estrutura duma organização, um indivíduo pode situar-se num ponto determinado do continuum bipolar que vai da concepção mecanística à concepção orgânica. O seu posicionamento concreto neste continuum será naturalmente influenciado por inúmeras variáveis de ordem pessoal, social, organizacional e situacional.

A questão que pretendemos analisar neste estudo consiste em saber qual o impacto da socialização organizacional e da auto-percepção da originalidade e da eficiência na concepção da desejabilidade da estrutura organizacional em que os indivíduos estão inseridos.

Schein (1968) define a socialização organizacional como o processo de endoutrinamento e formação no qual se ensina o que é importante numa organização. Este processo é determinante para o sucesso da adaptação do comportamento do indivíduo à organização. Essa adaptação é induzida através da transmissão duma série de conteúdos que dizem respeito, basicamente, aos objectivos fundamentais da organização, aos meios escolhidos para os alcançar, às responsabilidades dos membros, aos padrões comportamentais necessários para um desempenho eficaz assim como a todo um conjunto de regras ou princípios relativos à conservação da identidade e integridade da organização (Schein, 1968). A transmissão da concepção da estrutura da

* ANTÓNIO CAETANO: Assistente Estagiário no ISCTE; JORGE VALA: Investigador Auxiliar no ICS. Professor Auxiliar no ISCTE.

organização a todos os seus membros ocupa assim um lugar central no processo de socialização organizacional.

Embora a socialização organizacional seja um processo contínuo ao longo da carreira profissional de um indivíduo, ela torna-se mais intensa e problemática sempre que este entra para uma organização (Feldman, 1981) ou quando nesta atravessa limites internos de qualquer tipo (Van Maanen e Schein, 1979).

Há forte evidência de que os primeiros anos de emprego ou na organização são fundamentais para um desenvolvimento adequado da socialização (Hall, 1976).

Alguns estudos sobre recém-licenciados têm revelado que quase metade muda de emprego nos primeiros três anos de trabalho (Schein, 1978), o que significa uma ruptura do processo de socialização numa percentagem elevada. Essa ruptura pode ser provocada pela organização, pelo indivíduo ou por ambos, dado que a socialização organizacional é um processo bidireccional: a organização é a um tempo influenciada pelo indivíduo a partir de uma posição, mais passiva ou mais activa, em grande parte determinada pelas suas expectativas (Levinson et al., 1962; Schein, 1980) e por outras variáveis intrapessoais.

Neste estudo, propomo-nos operacionalizar duas dessas variáveis intrapessoais: a auto-percepção da originalidade e da eficiência.

A originalidade consiste na capacidade para «ligar duas dimensões até então estranhas uma à outra» (Koestler, 1964). O sujeito original é capaz de produzir e lidar com várias ideias novas ao mesmo tempo, é capaz de descobrir novas soluções para um problema, gosta de alterar as rotinas e arrisca fazer as coisas de maneira diferente (Kirton, 1976). Por sua vez, o sujeito eficiente é metódico, sistemático e coerente, gosta do trabalho de pormenor, impõe rigor e precisão naquilo que faz, resolve os problemas no quadro dos paradigmas existentes e tem um comportamento previsível.

A originalidade e a eficiência constituem duas dimensões autónomas do comportamento humano que podem ser reveladas em graus variáveis por diferentes indivíduos.

Não são relevantes para este estudo os produtos resultantes da originalidade e da eficiência, mas sim as percepções que os sujeitos têm acerca dessas dimensões em si próprios.

Com este objectivo, procedemos a um estudo numa empresa de I & D com uma estrutura marcadamente orgânica, de natureza essencialmente matricial.

HIPÓTESES

De acordo com o que se referiu anteriormente, esperamos que exista um efeito da socialização organizacional sobre a concepção da desejabilidade da estrutura orgânica, isto é, quanto maior a duração da vivência dos sujeitos na empresa mais estes se aproximarão do pólo orgânico, admitindo que este modelo se tem revelado como o mais adequado a empresas de inovação tecnológica (Mintzberg, 1979) e que foi adoptado pela empresa em estudo.

Colocamos ainda a hipótese de um efeito de interacção entre a socialização e as variáveis de auto-percepção da originalidade, ou seja, que os sujeitos com alto score em originalidade apreendam mais rapidamente a desejabilidade do modelo orgânico do que os sujeitos com baixo score. Esta hipótese baseia-se na suposição de alguma equivalência entre as características de originalidade e as características de uma estrutura organizacional de tipo orgânico.

Pressupomos também um efeito de interacção entre a socialização e a auto-percepção da eficiência, no sentido de que os sujeitos com alto score levariam mais tempo a ajustar-se ao modelo orgânico enquanto que os sujeitos com baixo score assumiriam mais rapidamente esse modelo. Esta hipótese tem por base a suposição de alguma discrepância entre as características que definem a eficiência e a fluidez típica duma empresa orgânica.

MÉTODO

1. Sujeitos

Participaram neste estudo 60 sujeitos que desempenham funções de investigação numa empresa privada de I & D. Os sujeitos incluídos no estudo representam 90% do total de investigadores da empresa.

2. Instrumentos

Integrados num questionário mais vasto, utilizaram-se, para o presente estudo, os instrumentos que a seguir se apresentam.

2.1. Medida da variável dependente

Escala de medida da concepção mecanística/orgânica da estrutura da organização (MECOR). A MECOR é constituída por seis itens, apresentados sob a forma bipolar, com uma pontuação de 1 a 6.

2.2. Medidas das variáveis independentes

2.2.1. Escala da Medida da Auto-Percepção da Originalidade e da Eficiência

Esta escala é constituída por 10 itens respeitantes à percepção e originalidade e 7 itens referentes à percepção da eficiência, tendo sido constituída a partir do Kirton Adaptation-Innovation Inventory (KAI) (Kirton, 1976).

2.2.2. A socialização organizacional

A socialização organizacional é medida através da duração da vivência organizacional na empresa em causa, distinguindo-se três fases: até 2 anos, de 2 a 4 anos e mais de 4 anos (note-se que a empresa foi constituída em 1983).

3. Construção dos Instrumentos

3.1. MECOR

A Escala de medida da concepção mecanística/orgânica da estrutura das organizações, era inicialmente constituída por 10 itens bipolares.

As respostas obtidas foram submetidas a uma análise de distribuição de frequências e de correlação item-teste.

Foram eliminados os itens que apresentavam uma distribuição excessivamente assimétrica e os que não tinham uma correlação item-teste significativa igual ou superior a .01.

Através deste processo foram eliminados 4 itens.

QUADRO I
KAI: Análise Factorial em Componentes Principais

	FACTOR I (Originalidade)	FACTOR II (Eficiência)	CORRELAÇÕES ITEM-TESTE	
	Variância = 26,5%	Variância = 11,7%	Factor I	Factor II
— Muitas ideias76	-.00	.58 *	
— Perspectivas novas sobre velhos problemas71	.03	.60 *	
— Ideias originais70	-.02	.55 *	
— Estimulante67	.25	.57 *	
— Saída em situações difíceis61	.34	.58 *	
— Afirmação de desacordo perante o grupo61	.28	.50 *	
— Fazer as coisas de maneira diferente52	-.13	.35 *	
— Lidar com várias ideias novas ao mesmo tempo46	.23	.36 *	
— Mais capazes de criar do que de desenvolver29	.09	.24 **	
— Alterar rotinas29	.14	.25 **	
— Ordem rigorosa naquilo que controla	-.04	.74		.51 *
— Metódico e sistemático	-.02	.66		.50 *
— Dominar todos os detalhes27	.56		.41 *
— Ser íntegro14	.55		.35 *
— Trabalhar de pormenor00	.54		.33 *
— Esforço e persistência37	.54		.45 *
— Ser congruente23	.39		.29 **

* $p > .001$ ** $p > .01$

Procedeu-se seguidamente à análise das correlações item-teste para os 6 itens restantes.

As correlações obtidas situam-se entre .26 e .39, sendo cinco significativas a .001 e uma a .01.

A MECOR ficou constituída por estes 6 itens e possui uma consistência interna (alfa de Cronbach) de .60.

3.2. KAI (Kirton Adaptation-Innovation Inventory)

O KAI (Kirton, 1976) é constituído por 32 itens agrupados em 3 sub-escalas: Originalidade, Eficiência e Conformismo. É apresentado pelo seu autor como um instrumento de medida da adaptação-inovação, através da contribuição das três sub-escalas para um score total que seria a expressão daquela medida. Os sujeitos com um score acima da média teórica seriam mais inovadores e os que se situam abaixo dessa média seriam mais adaptadores.

Procedeu-se à análise das correlações item-teste para cada uma das sub-escalas, assim como à computação do respectivo alfa de Cronbach ⁽¹⁾. Na escala de Originalidade, 3 itens não apresentavam correlação significativa com a escala, o mesmo sucedendo com 4 dos itens da escala de Conformismo. Os alfas de Cronbach para as escalas de Originalidade, Eficiência e Conformismo eram, respectivamente, de .70, .69 e .55. Dada a sua fraca consistência interna, associada aos 4 itens sem correlação significativa, decidiu-se eliminar toda a escala de Conformismo.

Foram igualmente eliminados os 3 itens sem correlação significativa na escala de Originalidade.

Os restantes itens, 10 para a Originalidade e 7 para a Eficiência, foram submetidos a uma Análise Factorial de Componentes Principais, com rotação Varimax, tendo sido exigida a extracção de 2 factores (Quadro I).

O Factor I contribui para a explicação de 26,5% da variância e corresponde à escala de Originalidade.

O Factor II contribui para a explicação de 11,7% da variância e corresponde à escala de Eficiência.

Procedeu-se seguidamente à análise das correlações item-factor. No Factor I (Escala de Originalidade) todos os itens apreentam uma correlação significativa com o factor, sendo em 8 dos casos esta

correlação significativa a .001 e em 2 casos significativa a .01.

O Alfa de Cronbach para o Factor I é de .78 e para o Factor II é de .79.

A escala total, constituída pelo conjunto dos itens (17) do Factor I e do Factor II, apresenta um alfa de Cronbach de .82.

RESULTADOS

Para a análise dos dados realizamos uma Análise de Variância correspondente ao seguinte design: Socialização (3) x Originalidade (2) x Eficiência (2), sendo a variável dependente a concepção da estrutura organizacional desejável.

QUADRO II

Efeito da socialização organizacional, da auto-percepção da originalidade e da eficiência sobre a concepção da estrutura das organizações

		S ₁	S ₂	S ₃
O ₁	E ₁	22.00 _a	26.00 _{ab}	27.43 _{ab}
	E ₂	27.50 _{ab}	27.50 _{ab}	27.46 _{ab}
O ₂	E ₁	21.00 _a	22.33 _a	25.88 _{ab}
	E ₂	35.00 _b	24.25 _a	25.22 _{ab}

NOTA: Médias com letras diferentes diferem a um nível de significância de .01, à excepção da assinalada com *, significativamente diferente a .05 (Teste de Newman-Keuls).

O — Auto-percepção da Originalidade (O₁ - alto score; O₂ - baixo score)

E — Auto-percepção da Eficiência (E₁ - alto score; E₂ - baixo score)

S — Socialização (S₁ - fase 1; S₂ - fase 2; S₃ - fase 3)

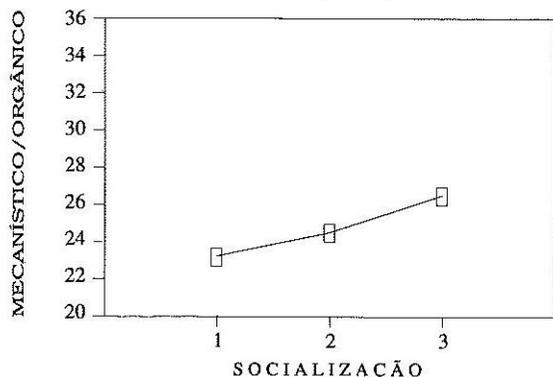
Os resultados obtidos mostram um efeito significativo (F=2.85; g.l.=2.48; p=.06) da socialização organizacional sobre a concepção da estrutura da organização, verificando-se uma evolução progressiva para uma concepção mais orgânica. Assim, a média dos sujeitos na primeira fase (até 2 anos na empresa) é de 23.3, passando na segunda fase (de 2 a 4 anos) para 24.5 e na terceira fase (mais de 4 anos) para 26.5 (Fig. 1).

Relativamente à auto-percepção da originalidade, os resultados revelam um efeito significativo (F=3.79; g.l.=1.48; p=.05), verificando-se que os sujeitos com alto score em originalidade exprimem uma concepção mais orgânica do que os sujeitos com baixo score. Este resultado não estava previsto nas

(1) Neste caso tomámos como amostra 106 sujeitos de vários níveis profissionais da empresa referida.

nossas hipóteses, as quais apenas consideravam um efeito de interação entre a originalidade e a socialização, que não se verificou.

FIGURA 1
Efeito da socialização sobre a concepção da estrutura da organização



De acordo com as nossas hipóteses, os resultados mostram ainda um efeito de interação significativo ($F=6.66$; $g.l.=2.48$; $p=.003$) entre a auto-percepção da eficiência e a socialização organizacional na concepção da estrutura da organização. Na primeira fase de socialização, os indivíduos com alto score na auto-percepção da eficiência mostram-se muito pouco orgânicos (21.4), evoluem progressivamente na segunda fase (23.25) e atingem uma posição fortemente orgânica na terceira fase (26.6). Por sua vez, os sujeitos com baixo score na auto-percepção da eficiência mostram, na primeira fase da socialização, uma concepção altamente orgânica (30.0), revelam uma diminuição abrupta da concepção orgânica na segunda fase (25.3) e só na terceira fase da socialização retomam a desejabilidade de maior organicidade, confluindo então pra uma posição (26.5) muito próxima da dos sujeitos com alto score. Note-se ainda que as nossas variáveis independentes explicam 21% da variância da variável dependente (Fig. 2).

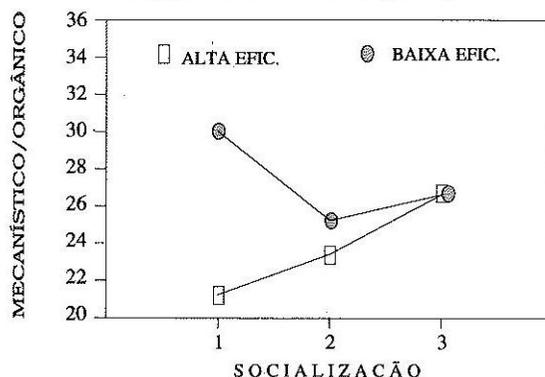
Realizamos ainda um teste de Newman-Keuls para análise das diferenças entre todas as células do design experimental.

Verificámos que os indivíduos com baixa originalidade, baixa eficiência e na 1.ª fase de socialização são aqueles que apresentam scores mais elevados na desejabilidade da organicidade da estrutura da empresa.

Estes indivíduos apresentam um score significativamente mais alto do que: a) os indivíduos com

baixa originalidade e alta eficiência e na 1.ª fase de socialização; b) os indivíduos com alta originalidade e muita eficiência e na 1.ª fase de socialização; c) os

FIGURA 2
Efeito da socialização e da eficiência sobre a concepção da estrutura da organização



indivíduos com pouca originalidade e muita eficiência e na 2.ª fase de socialização e ainda d) os indivíduos com pouca originalidade e pouca eficiência e na 2.ª fase de socialização ($p < .50$).

As diferenças entre as restantes células não são significativamente diferentes.

DISCUSSÃO

O sucesso duma organização depende, em parte, da gestão do conflito indivíduo-organização. Este conflito dá origem a uma negociação ou, no dizer de Schein (1980), a «um contrato psicológico no qual são partes interessados tanto o indivíduo como a organização». Esse contrato psicológico significa que há um conjunto de expectativas, muitas delas não explícitas, quer por parte dos sujeitos quer por parte da organização que os admite. Trata-se, por conseguinte, duma relação interactiva em que se processa uma influência mútua (Schein, 1980).

Contudo, tradicionalmente, a admissão de novos membros numa organização tem apenas passado por um processo mais ou menos pormenorizado e «científico» de recrutamento e seleção através do qual a organização procura conhecer um certo número de características dos sujeitos que enformem um prognóstico de adequado ajustamento destes às

suas normas e padrões de funcionamento. As organizações têm frequentemente ficado tranquilas com este processo.

No entanto, os resultados do presente estudo, se por um lado confirmam que as características individuais dos membros da organização (neste caso a auto-percepção da originalidade) são efectivamente importantes como indicadores de um adequado ajustamento (ou não) à organização (neste caso concreto trata-se do ajustamento à concepção da estrutura real da organização), sugerem por outro lado, que esse ajustamento é também influenciado pelas próprias práticas organizacionais, aqui inferidas a partir do processo de socialização.

Especificamente, o efeito de interacção entre a auto-percepção da eficiência e a socialização organizacional, que sobressai nos resultados deste estudo, sugere que o ajustamento dos sujeitos à estrutura da organização se desenvolve num contexto que supõe interdependência entre as características pessoais de socialização bem direccionadas, não só a organização pode mais rapidamente conseguir a contribuição que espera dos seus membros, aumentando portanto a sua eficácia, como os próprios membros podem, mais facilmente, ajustar o seu comportamento e satisfazer ou redefinir as suas expectativas e estratégias de acção.

Finalmente, gostaríamos de colocar uma última questão. No caso em estudo, o tipo de estrutura organizacional é de facto aquele que, numa perspectiva contingencial, melhor se adequa à empresa. Imagine-se, porém, o contrário. O nosso estudo sugere que os indivíduos mais predispostos para reconhecer as vantagens de uma outra estrutura acabariam, com o tempo, por se adaptar à lógica das práticas organizacionais dominantes. Estamos, assim, em presença de um claro processo de conformismo.

A questão que vale a pena levantar é então a de saber se o conformismo ou o «exit» (Hirschman, 1972), ou rebelião segundo Schein (1980), são as duas únicas soluções para o conflito indivíduo-organização, ou se, pelo contrário, este conflito pode ser gerido com vantagem para as duas entidades em presença. Neste aspecto, o efeito simples da auto-percepção da originalidade aqui encontrado pode sugerir que entre o conformismo e o «exit» (ou rebelião), o «individualismo criativo» (Schein, 1968) aparece como uma resposta eficaz à socialização, tanto do ponto de vista do sujeito como do ponto de vista da organização. No dizer de Schein (1980), o

individualismo criativo manifesta forte «interesse pelos objectivos básicos da organização e pela manutenção do seu sentimento de identidade e tem o desejo de exercer a criatividade para auxiliar a organização a atingir os seus objectivos». Ora, para que uma organização possa afrontar um ambiente dinâmico e complexo, necessita do individualismo criativo dos seus membros. Assim, o sucesso da socialização conformista pode corresponder a um insucesso da estrutura organizacional.

BIBLIOGRAFIA

- BURNS, I., e STALKER, G. (1961) — *The Management of Innovation*, London: Tavistock Publications.
- FELDMAN, D. C. (1981) — «The Multiple Socialization of Organization Members», *Academy of Management Review*, 6, 309-318.
- HALL, D. T. (1976) — *Careers in Organizations*, Pacific Palisades, Cal: Goodyar.
- KIRTON, M. (1967) — «Adaptors and Innovators: A Description and Measure», *Journal of Applied Psychology*, vol. 61, n.º 5, 622-629.
- HIRSCHMAN, A. O. (1972) — *Exit, Loyalty and Voice: Responses to decline in firms, organizations and states*, 2nd editio Cambridge, Mass: Harvard University Press.
- KOESTLER, A. (1964) — *The Act of Creation*, London: Hutchinson.
- LAWRENCE, P. R., e LORSCH, J. W. (1967) — *Organization and Environment*, Boston: Harvard University Press.
- LEVINSON, H., PROCE, C. R., MUNDEN, HIZ e SOLLEY, C. M. (1962) — *Men, Management and Mental Health*, Cambridge, Mass: Harvard University Press.
- MINTZBERG, H. (1979) — *The structuring of Organizations*, Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall.
- PERROW, C. (1970) — *Organizational Analysis: A Sociological View*, Belmont, Calif.: Wadsworth.
- SCHEIN, E. H. (1968) — *Organizational Socialization and the Profession of Management*, *Industrial Management Review*, 1-16.
- SCHEIN, E. H. (1978) — *Career Dynamics*, Reading, Mass: Addison-Wesley.
- SCHEIN, E. H. (1980) — *Organizational Psychology*, Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall.
- THOMPSON, J. D. (1967) — *Organizations in Action*, New York: McGraw-Hill.
- VAN MAANEN, J., e SCHEIN, E. H. (1979) — «Toward a Theory of Organizational Socialization», in B. M. Staw e L. L. Cummings (eds.), *Research in Organizational Behavior*, vol. 1, Greenwich, CT: JAI Press.

Burns e Stalker (1961) propuseram um modelo de análise da estrutura das organizações segundo um continuum que vai do «mecanicista» ao «orgânico». A questão que pretendemos analisar neste estudo é a de saber qual o impacto da socialização organizacional e da auto-percepção da originalidade e da eficiência na concepção da desejabilidade da estrutura organizacional em que os indivíduos estão inseridos.

A análise desta questão foi realizada através de um estudo correlacional sincrónico junto de 60 indivíduos de uma empresa cuja estrutura é basicamente orgânica.

Os resultados obtidos mostram um efeito significativo da socialização organizacional sobre a concepção da estrutura da organização. Revelam também que os sujeitos com alto score na auto-percepção da originalidade exprimem uma concepção mais orgânica do que os sujeitos com baixo score.

Quanto aos indivíduos com alto score em eficiência, apresentam, à data da sua entrada na organização, uma concepção nada orgânica e evoluem progressivamente para uma concepção orgânica. Os indivíduos com baixo score em eficiência apresentam à partida uma concepção altamente orgânica; esta posição vai sofrer inflexões até estabilizar, após quatro anos de socialização, num valor próximo do do grupo anterior.

Estes resultados são discutidos tendo em vista a integração, na explicação do comportamento organizacional, de variáveis de nível individual e de nível organizacional.

Burns and Stalker (1961) have proposed an analysis model of the organizations' structure, according to a continuum from «mechanistic» do «organic». The question we intend to analyse in the study is to know what is the impact of organizational socialization and self-perception of originality and efficiency in the conception of desirability of the organizational structure in which the individuals work.

To analyse this question, a correlational synchronic study was carried out with 60 individuals working in a private enterprise which structure is essentially organic.

The results show a significant effect of organizational socialization on the conception of the organizational structure. They also reveal that subjects with high score in their self-perception of originality express a highly organic conception than those with low score.

When the individuals with high score in efficiency entered the organization, they presented a non organic conception and they progressively adopted an organic conception. Conversely, the individuals with low score in efficiency initially presented a highly organic conception; their position, however, will be modified, stabilizing only after 4 years of socialization in a position similar to the one showed by the group with high score.

This results are discussed accounting for the interplay of individual and organizational variables in the organizational behaviour interpretation.