

Impacto no desempenho resultante do ajustamento entre os factores estruturantes da organização e o meio envolvente

Aplicação à indústria farmacêutica em Portugal

por José Pinto

RESUMO: Compreender e explicar o desempenho organizacional tem sido, desde há muito, uma área fértil de concepção teórica e análise empírica por parte de vários investigadores da Organização Industrial. Essa procura para entender as diferenças de desempenho tem vindo a sofrer um processo evolutivo, caracterizado pela introdução de novos conceitos e respectivas metodologias. Das diferentes abordagens teóricas e respectivas aplicações empíricas surgem bases diferenciadas para a construção de modelos de síntese destinados a explicar o desempenho organizacional. A análise das vantagens e desvantagens das propostas mais relevantes, conduziu à formalização de um modelo, assente na tipologia preconizada por Miles & Snow, que procurou avaliar a importância que o conceito de configuração organizacional pode desempenhar na explicação da performance das organizações. A investigação empírica levada a cabo neste estudo teve por base uma amostra seleccionada para o efeito, compreendendo organizações pertencentes à indústria farmacêutica em Portugal. Resumidamente, os principais resultados obtidos mostram que os desajustamentos configuracionais têm um impacto negativo e estatisticamente significativo no desempenho das organizações.

Palavras-chave: Configuração Organizacional, Ajustamento, Tipologia, Desempenho

TITLE: The relation between the organizational configuration concept and the performance: the case of pharmaceutical industry in Portugal

ABSTRACT: It has been a long time since investigators from the Industrial Organization are trying to understand and to explain organizations' performance, a fertile area of theoretical conception and empirical analysis. This quest to understand the differences of performance has been through an evolution process characterized by the introduction of new concepts and its corresponding methodologies. From the different theoretical approaches and its respective empirical applications, emerge different basis to construct synthesis models intended to explain organizational performance. The analysis of the advantages and disadvantages of the most promising proposals led to the formalization of a model built on the proclaimed typology of Miles & Snow. This model tried to evaluate the importance that organizational configuration concept has in the explanation of the organizations' performance. The empirical investigation accomplished by this study was based on a selected sample of organizations from the pharmaceutical industry in Portugal. In short, the main results achieved show that configurational misfit has negative and a statistically significant impact in the organizational performance.

Key words: Organizational Configuration, Fit, Typology, Performance

Esta investigação tem por propósito a análise do desempenho organizacional. A pesquisa teve por base uma amostra de 51 empresas pertencentes à indústria farmacêutica em Portugal. A metodologia utilizada foi suportada em três vectores principais: o conceito de configuração organizacional, o conceito de ajustamento e a tipologia de Miles & Snow.

Os aspectos mais relevantes relativamente aos dois primeiros vectores, dada a sua interligação, são apresentados já na primeira parte. A tipologia de Miles & Snow, assumindo-se como vector complementar aos dois conceitos, será apresentada, de forma sintética, a seguir.

O conceito de configuração organizacional

Sinteticamente, as configurações organizacionais podem ser entendidas como sistemas, compreendendo grupos de atributos que reflectem estados e processos organizacionais, bem como as características externas que lhes estão associadas. A consistência entre todo esse conjunto de factores determinará a optimização da performance.

As configurações organizacionais poderão ser identificadas e definidas através de uma conceptualização teórica, resultante de uma síntese da literatura da especialidade ou mediante estudos empíricos, com base em amostras com dimensões adequadas. Embora estas duas abordagens sejam igualmente admissíveis, as configurações organizacionais definidas a partir da conceptualização teórica carecem de validação empírica.

• Configurações ideais e híbridas

Na abordagem conceptual das configurações organizacionais surgiram algumas tipologias que procuraram definir e descrever, de forma rigorosa, um reduzido número de arquétipos, onde a consistência entre os diversos factores considerados relevantes na organização e respectiva envolvente, atingem o máximo, determinando, consequentemente, a melhor performance.

A estes arquétipos configuracionais, a literatura organizacional costuma designar por «tipos ideais» ou «configurações ideais», ou ainda por «formas puras».

As configurações híbridas são enquadradas teoricamente como soluções encontradas pelas organizações para fazer face a envolventes heterogéneas. Estas formas configuracionais caracterizam-se, pois, por apresentarem um desvio mais ou menos acentuado em relação a um tipo ideal, podendo ainda sofrer de maiores ou menores desajustamentos dos diversos factores considerados, como sejam, por exemplo, a estratégia e estrutura.

Na abordagem conceptual, os tipos ideais podem ser entendidos como abstracções teóricas, que permitem estabelecer um referencial optimizado de uma realidade bastante complexa. Com efeito, o ajuste perfeito entre as várias componentes estruturantes da organização, bem como destas com a envolvente tendo por base um quadro dinâmico, traduzem uma situação invulgar caracterizada por um alinhamento contínuo de precisão e sintonia, que, pela sua raridade, face à infinidade de combinações possíveis das suas componentes, só é possível de ser apreendido num contexto teórico.

Todas as outras configurações, para além do grupo restrito composto pelas configurações ideais, são geralmente denominadas de configurações híbridas. As configurações híbridas são enquadradas teoricamente como soluções encontradas pelas organizações para fazer face a envolventes heterogéneas. Estas formas configuracionais caracterizam-se, pois, por apresentarem um desvio mais ou menos acentuado em relação a um tipo ideal, podendo ainda sofrer de maiores ou menores desajustamentos dos

José Carlos de Castro Pinto
j-castro-pinto@telecom.pt
Doutor em Gestão (ISCTE) e Docente do ISCTE, Lisboa, Portugal.
PhD in Management (ISCTE) and Lecturer at ISCTE, Lisbon, Portugal.

Recebido em Outubro de 2003 e aceite em Janeiro de 2004.
Received in October 2003 and accepted in January 2004.

diversos factores considerados, como sejam, por exemplo, a estratégia e estrutura.

Na abordagem empírica das configurações organizacionais, os tipos ideais são definidos à posteriori; isto é, a partir de uma amostra de organizações, tanto quanto possível alargada, retêm-se os valores das características consideradas relevantes relativamente àquelas que apresentam melhor performance. Esses valores serão posteriormente considerados como as coordenadas que definem a configuração ideal.

O tipo ideal proposto por esta abordagem – embora menos ambicioso do que o proposto pela abordagem conceptual, uma vez que pode compreender alguns desajustes significativos - será porventura mais realista, dado que essas configurações foram efectivamente observadas. No entanto, nada garante que não seja possível a existência real de uma organização com um grau de consistência e alinhamento superior.

Na concepção de um tipo ideal, independentemente da tónica ser colocada numa esfera mais idealista ou mais realista, o importante é que este reflicta um referencial optimizado, que permita explicar a performance das organizações em função da sua proximidade a essa configuração.

• O conceito de ajustamento organizacional

O conceito de ajustamento no seio das teorias organizacionais é uma falsa ideia muito clara. A plataforma comum do conceito de ajustamento reside na premissa de que o desempenho organizacional é consequência do ajustamento entre dois ou mais factores, tais como envolvente, estratégia e estrutura. No entanto, é muito frequente vários investigadores utilizarem e referirem este conceito, centrando-se cada um deles em perspectivas completamente diferenciadas.

Na abordagem sistémica, as organizações são perspectivadas como entidades sinergéticas, enquadradas por séries de subsistemas distinguíveis pelas suas componentes. Quando todos estes elementos, relacionados entre si, formam um conjunto coerente e consistente, diz-se que constituem uma configuração ideal. Desvios a essa forma ideal, captados sob a forma de distância, em uma ou mais dimensões, é suposto conduzirem a um redução na performance.

Van de Ven & Drazin (1985) procuraram, com a Figura 1 **(ver p. 71)**, ilustrar a abordagem sistémica de ajustamento.

Os autores consideraram apenas duas dimensões e dois tipos ideais, reconhecendo que os princípios envolvidos facilmente se podem estender a mais dimensões e tipos ideais. Presumem também que os dois tipos ideais representados reúnem o padrão quantitativo ideal para o respectivo contexto. As organizações em análise poderão ser representadas no gráfico de acordo com a valorização obtida para cada uma das dimensões.

As organizações A, B e C estão representadas em torno do Tipo Ideal I, enquanto que as organizações D, E e F estão situadas em redor do Tipo Ideal II. Neste exemplo, quanto maior o desvio de uma organização ao seu tipo ideal, mais baixa é a sua performance esperada. Todas as organizações com desvio/distância igual ao seu tipo ideal, em qualquer das direcções, têm o mesmo nível de performance.

Um sistema pode atingir o mesmo estado final, isto é, o mesmo nível de eficiência organizacional, a partir de diferentes condições iniciais e através de uma multiplicidade de caminhos. Deste modo, rejeita-se o pressuposto de um único perfil óptimo de ajustamento.

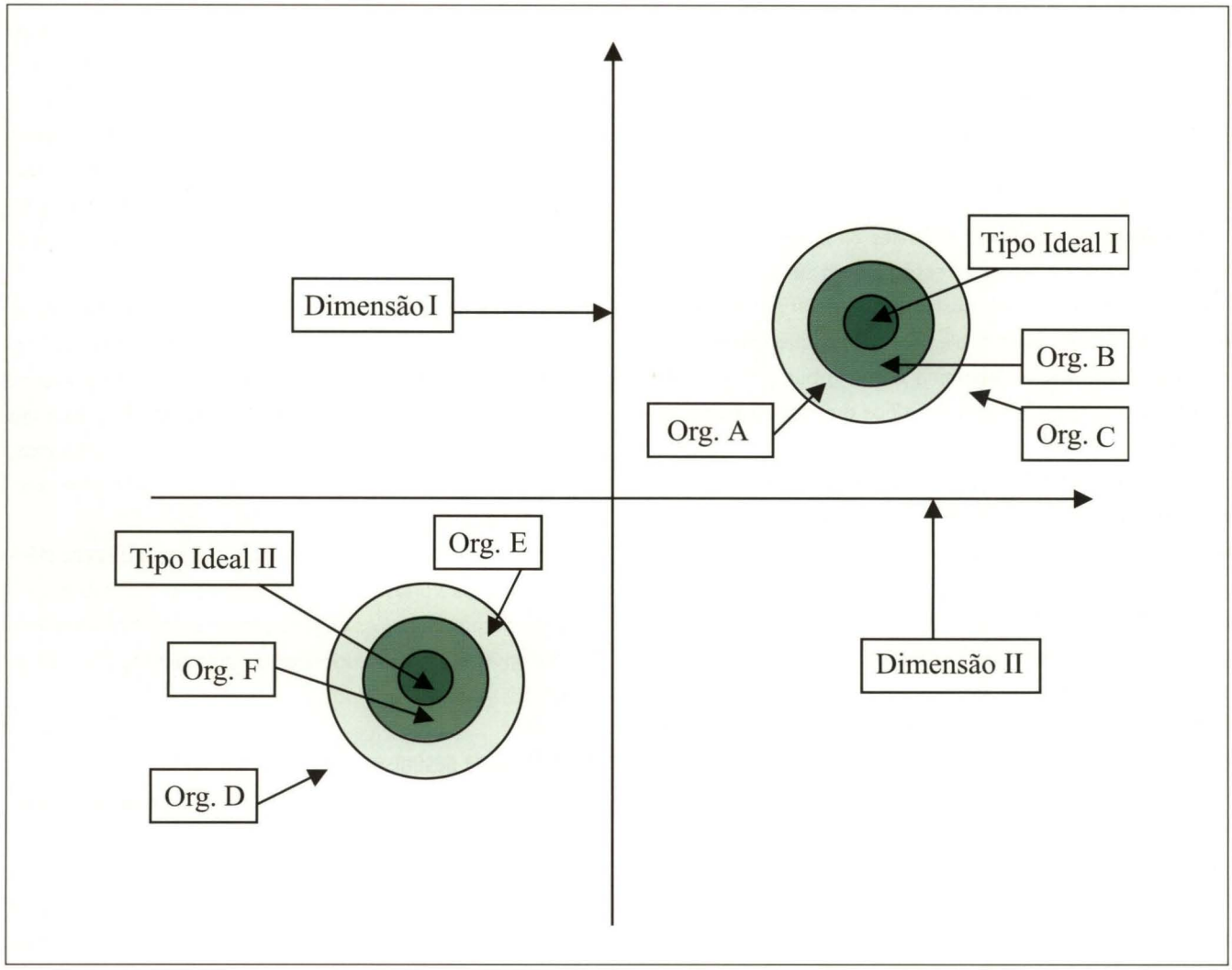
Para ilustrar essa «isoperformance», os contornos de desempenho estão desenhados como circunferências concêntricas em torno de cada tipo ideal[1]. O respectivo afastamento do centro representa o declínio da performance. Portanto, o desempenho em torno do Tipo Ideal I terá a seguinte ordenação: organização B, seguida pela organização A e C. A ordenação do desempenho para as organizações do Tipo Ideal II será obtida do mesmo modo, isto é, F, E e D. Para mais de duas dimensões, os contornos de performance seriam representados por esferas e hiperesferas.

Van de Ven & Drazin hierarquizam três passos para testar esta abordagem.

Em primeiro lugar, preconizam a valorização dos tipos ideais, os quais devem ser gerados a partir de uma base de descrição teórica ou de dados empíricos, mediante a ordenação das organizações por nível de desempenho.

Em segundo lugar, os padrões das organizações em

Figura 1



análise deverão ser comparados aos seus respectivos tipos ideais utilizando a fórmula de distância euclidiana:

$Dist_{ij} = \sqrt{\sum_{s=1}^{n}(X_{is} - X_{js})^2}$, onde

$Dist_{ij}$ = à distância de j-ésima organização ao seu respectivo (i-ésimo) tipo ideal,

X_{is} = *score* do tipo ideal i na s-ésima dimensão considerada, e

X_{js} = *score* da j-ésima organização na s-ésima dimensão considerada.

Em terceiro lugar, deve formalizar-se o teste à teoria de contingência. O padrão derivado da medida de distância (Dist) pode ser agora correlacionado com a performance. A influência do desajustamento pode ser demonstrada se a medida de distância considerada estiver, de forma significativa, negativamente correlacionada com a performance da organização.

Um aspecto extremamente importante da abordagem sistémica é a introdução da premissa de equifinalidade. Segundo D. Katz e R. L. Kahn (1976), «um sistema pode atingir o mesmo estado final, isto é, o mesmo nível de eficiência organizacional, a partir de diferentes condições iniciais e através de uma multiplicidade de caminhos». Deste modo, rejeita-se o pressuposto de um único perfil óptimo de ajustamento.



Referencial maximizante da performance

A abordagem conceptual, dado o seu carácter universalista, afigurou-se mais adequada para a construção de um modelo de referência e de síntese, susceptível de ser generalizado a várias indústrias, do que uma abordagem empírica, algo limitada pela elevada permeabilidade a condicionalismos específicos, e muitas vezes acessórios, das indústrias em análise.

Deste modo, a tipologia de Miles & Snow (1978) surgiu como a alternativa mais interessante para ser aplicada, pois embora possua alguma sustentação empírica, raramente terá sido aplicada na sua plenitude, pelo que carece ainda de massa crítica que determine a sua robustez na identificação de organizações com base nos arquétipos ideais propostos.

No domínio da adaptação organizacional, a tipologia de Miles & Snow tem por base a perspectiva que John Child designou por *strategic-choice*. Esta abordagem parte do princípio que as organizações não assumem um papel de relativa passividade, consubstanciado no mero ajustamento do seu comportamento às características da envolvente, mas antes que as organizações e a envolvente interagem e se influenciam mutuamente, havendo espaço de manobra para que as organizações tenham relativa liberdade para criar o seu contexto, estrutura e estratégia, e que o nível de desempenho organizacional resulte da consistência e alinhamento desses factores.

Para Miles & Snow, esse complexo e dinâmico processo, que constitui o ciclo adaptativo, pode ser decomposto em três componentes com que a gestão de topo terá continuamente de se confrontar: o problema empresarial, o problema tecnológico e o problema administrativo.

Miles & Snow identificaram quatro padrões diferenciados que reflectem os perfis adoptados pelas organizações para dar resposta a essas três grandes questões. Os três primeiros padrões constituem configurações viáveis, cujo desempenho é optimizado mediante a consistência que se verifica entre as componentes do ciclo adaptativo. O último, pelo contrário, caracteriza-se principalmente por inconsistências estruturais que favorecem o fraco desempenho.

Sumariamente, teremos os seguintes padrões:

- *Organização Prospectora* – Procura explorar, de forma continuada, as oportunidades da globalidade do mercado, ensaiando com frequência soluções alternativas às tendências emergentes, constituindo-se como agente gerador de mudança e, como tal, nem sempre eficiente;
- *Organização Defensiva* – Actua apenas em alguns domínios, geralmente pautados pela estabilidade, de que resulta uma acentuada especialização e uma procura permanente de incremento da eficiência das operações correntes;
- *Organização Analisadora* – Adopta uma postura dual. Nos domínios de maior turbulência, está atenta às inovações desenvolvidas pelas organizações prospectoras, adoptando rapidamente aquelas que se lhe afiguram mais promissoras. Nos domínios pautados pela estabilidade, procura optimizar a eficiência mediante processos bem formalizados;
- *Organização Reactiva* – Prima pela ausência de consistência entre as variáveis organizacionais, o que favorece o fraco desempenho. As acções que empreende pretendem, fundamentalmente, responder às pressões do meio onde actua.

Objectivos da pesquisa

Sumariamente, os principais objectivos da pesquisa foram os seguintes:

- Avaliar a existência de relação entre a magnitude dos desvios ao tipo ideal e a performance. Isto é, testar a hipótese de que o desempenho é tanto maior quanto mais próxima a configuração da organização estiver da configuração ideal;
- Avaliar a existência de relação entre o grau de ajustamento dos tipos híbridos e a performance. Isto é, testar a hipótese de que o desempenho é tanto maior, quanto maior o ajustamento da organização à sua envolvente;
- Análise comparativa do impacto do desempenho face aos dois tipos de desajustamento;
- Testar empiricamente o princípio da equifinalidade.

A indústria

A selecção em Portugal recaiu sobre a Indústria Farmacêutica[2], definida como o conjunto de entidades que

produz e/ou comercializa especialidades farmacêuticas, excluindo todas as entidades ligadas à distribuição, por grosso ou por retalho, desses mesmos produtos.

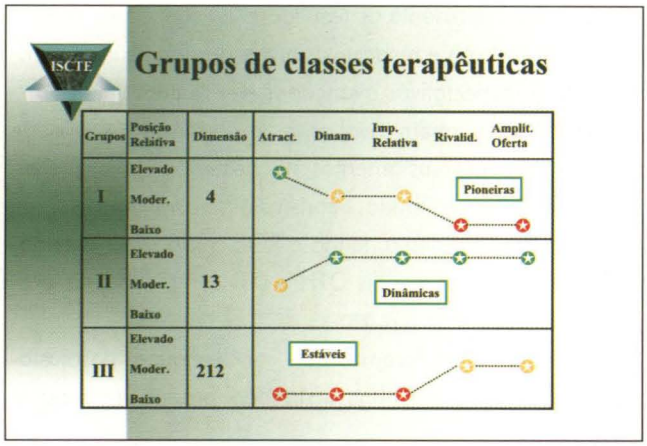
O mercado da indústria farmacêutica encontra-se estruturado por classes terapêuticas padronizadas e definidas internacionalmente pela Organização Mundial de Saúde (OMS), compreendendo quatro níveis de desagregação.

Em particular, a desagregação do terceiro nível assume especial destaque, dado que cada uma dessas classes compreende um conjunto relativamente homogéneo de necessidades, em que apenas algumas das organizações da indústria, por opção estratégica, estão interessadas em satisfazer mediante a oferta de um conjunto específico de produtos vocacionados para o efeito.

Tendo em vista a necessidade de classificação das classes terapêuticas de nível III resultante da aplicação do conceito de configuração organizacional, procedeu-se à recolha de alguns dados susceptíveis de sintetizar e evidenciar os seus traços dominantes. Os dados disponíveis seleccionados pretendiam esboçar os contornos de cada uma das classes no que se refere às seguintes dimensões: atractividade, amplitude da oferta e rivalidade, dinamismo e importância relativa em termos de negócios gerados[3].

A Figura 2 ilustra a classificação e caracterização obtida com base nos valores médios resultantes da aplicação de uma análise de *clusters*.

Figura 2



Dimensões e operacionalização do (des)ajustamento organizacional

Distinguiram-se três tipos de dimensões: as dimensões associadas ao ciclo adaptativo, as dimensões de ajustamento às classes terapêuticas de nível III (envolventes específicas) e as dimensões destinadas a medir a performance das organizações.

Para o efeito, fez-se recurso a dois tipos de informação: informação primária e secundária. A informação secundária constituiu fonte, quer para uma parte das dimensões do ciclo adaptativo, quer para a totalidade das dimensões relativas ao ajustamento à envolvente e ao desempenho organizacional.

Consideraram-se três indicadores relativos aos produtos em carteira e dois relativos às classes terapêuticas de nível III onde as empresas desenvolvem actividade. Relativamente aos primeiros, foram seleccionados os seguintes indicadores: número total de produtos em carteira (NPC); número de produtos em carteira com menos de 1 ano (NP<1); e número de produtos em carteira com menos de 2 anos (NP<2).

No que se refere aos segmentos (classes terapêuticas de nível III) onde as empresas actuam, foram escolhidos os seguintes: número de segmentos em que a empresa participa (NS); e número de novos segmentos em que a empresa iniciou actividade (NNS).

Com o objectivo de avaliar a capacidade de inovação das empresas, considerou-se ainda um outro indicador inserido no contexto do binómio produto-mercado. Este indicador foi definido como o número de classes terapêuticas criadas, nos últimos quinze anos (1985-1999), para fazer face a novos produtos lançados pelas respectivas empresas e não contemplados pelas classes existentes (NCTNP).

Para avaliação do ajustamento organizacional às envolventes específicas, foram seleccionados três indicadores: percentagem do volume de negócios em classes terapêuticas classificadas como estáveis (%VNEE); percentagem do volume de negócios em classes terapêuticas classificadas como dinâmicas (%VNED); e percentagem do volume de negócios em classes terapêuticas classificadas como pioneiras (%VNEP).

Relativamente aos indicadores de desempenho, seleccionou-se a rendibilidade dos capitais próprios (ROE - *Return on*

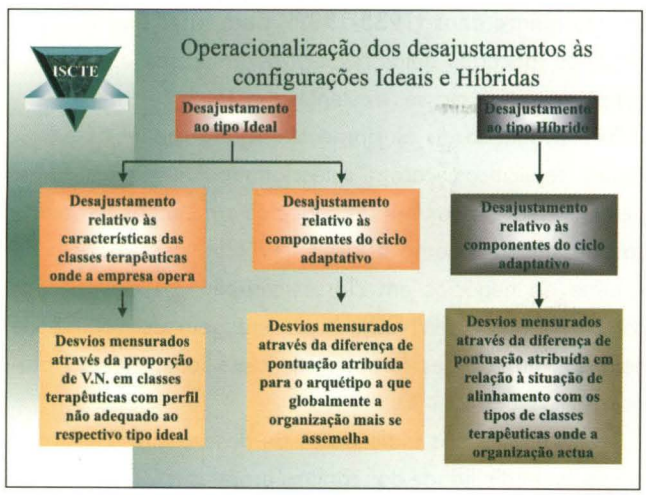
Equity) por constituir um indicador suficientemente abrangente e generalista susceptível de avaliar a performance dos diferentes perfis organizacionais.

A informação primária, procurou, fundamentalmente, complementar os dados objectivos no que diz respeito às dimensões do ciclo adaptativo. Esta informação foi obtida através da aplicação de um questionário estruturado (sete questões) aos responsáveis máximos das organizações seleccionadas através de processo de amostragem.

As primeiras seis questões apresentam uma mesma estrutura, a qual assenta num conjunto de quatro parágrafos que pretendem reflectir a postura típica de cada uma das configurações preconizadas na tipologia de Miles & Snow, relativamente a cada um dos aspectos considerados[4]. A proximidade ou ajustamento da organização face a cada uma das configurações seria obtida mediante a atribuição, por parte do inquirido, de uma pontuação diferenciada para cada um dos parágrafos[5], de modo a que a soma das pontuações, em cada questão, fosse igual a dez. A sétima pergunta procurou avaliar, mediante pontuação[6], a importância atribuída a quatro atributos associados aos mecanismos de coordenação e controlo, a saber: formalização, estandardização, especialização e centralização.

O esquema apresentado na Figura 3, resume a abordagem utilizada para medir o desajustamento organizacional.

Figura 3



Análise dos resultados

De acordo com a teoria das configurações organizacionais, é suposto que as formas organizacionais puras, em virtude da máxima consistência alcançada entre os factores internos e externos, apresentem patamares de desempenho superiores relativamente a qualquer outra forma organizacional. Todavia, admite-se também que as empresas, face a um meio envolvente de carácter exógeno, busquem formas organizacionais híbridas que se revelem mais ajustadas às respectivas condicionantes exteriores, conseguindo, igualmente, dessa forma, incrementar o desempenho.

Para testar a validade destas premissas recorreu-se aos dados amostrais relativos a 51 empresas, às quais estavam associadas os três tipos viáveis da tipologia.

Como indicadores adequados para reflectirem as semelhanças e dissemelhanças face aos respectivos arquétipos, foram considerados os desajustamentos agregados, quer em relação à configuração ideal correspondente (DTI), quer em relação à configuração híbrida de alinhamento com os diferentes tipos de envolventes específicas (DTH).

Admitido a validade da teoria das configurações organizacionais, e atendendo ao modelo de abordagem sistémica de ajustamento de Van de Ven & Drazin, bem como à sua extensão para o caso do ajustamento à configuração híbrida, seria expectável obter uma correlação negativa e estatisticamente significativa entre a rendibilidade dos capitais próprios (ROE) e os dois indicadores de desajustamento, isto é, a um maior desajustamento, corresponderia uma diminuição da rendibilidade.

O Quadro I apresenta os resultados do coeficiente de correlação de *Pearson* e respectivos níveis de significância, confirmando as expectativas avançadas **(ver Quadro I na p. 75)**.

Procurou-se também avaliar a importância relativa de cada um dos desajustamentos no desempenho organizacional. Para esse efeito, construiu-se um modelo de regressão linear múltipla, tendo o ROE como variável endógena e os desajustamentos DTH e DTI como variáveis exógenas **(ver Quadro II na p. 75)**.

Sinteticamente, poderemos pois concluir que o desajustamento em relação à configuração ideal produz um impacto superior.

Quadro I

		ROE	DTH	DTI
Pearson Correlation	ROE	1,000	-,471**	-,598**
	DHT	-,471**	1,000	,165
	DTI	-,598**	,165	1,00
Sig. (2-tailed)	ROE	,	,000	,000
	DTH	,000	,	,247
	DTI	,000	,247	,
N	ROE	51	51	51
	DTH	51	51	51
	DTI	51	51	51

** Correlation is significant at the 0.01 level.

Quadro II

Ajustamento	ANOVA	Coeficientes Estandardizados	t	Sig
$R = .707$	$F = 23.94$	DTI -.535	-5.163	.000
	Sig. = .000	DTH -.382	-3.691	.000
$R^2 = .499$				
$\overline{R^2} = .479$				

Com o objectivo de testar o princípio da equifinalidade, procurou-se avaliar se as performances médias obtidas para cada um dos três grupos poderiam ou não ser consideradas estatisticamente diferentes. Embora as 51 organizações presentes na amostra sejam apenas aproximações ao tipo ideal respectivo e não a formas puras, denotavam, contudo, um perfil suficientemente vincado e associado às respectivas características dos tipos viáveis propostos na tipologia. Assim, admitindo como válido este princípio, seria de esperar que os três tipos organizacionais apresentassem um patamar de desempenho médio algo semelhante.

Os instrumentos estatísticos utilizados foram o teste paramétrico da análise de variância (ANOVA), bem como o teste não-paramétrico de *Kruskal-Wallis*, antecipando-se, assim, qualquer eventual violação aos requisitos de aplicação da análise da variância.

Os Quadros III e IV apresentam, respectivamente, os resultados obtidos com cada um dos testes referidos para a variável de desempenho considerada.

Quadro IV

	Dependent Variable	ROE
Chi-Square		1.688
df		2
Sig.		0.430

Os resultados de ambos os testes denotam uma evidente similitude, o que corrobora a sua consistência. Assim, de acordo com os dados amostrais obtidos, existe base empírica para suportar o princípio da equifinalidade.

Conclusão

A análise dos resultados mostrou a existência de uma relação negativa e estatisticamente significativa entre o desajustamento ao tipo ideal e o desempenho organizacional, a qual possibilitou validar empiricamente o conceito de configuração na explicação da performance.

No entanto, para além dessa análise, foi igualmente aferido o impacto resultante do desajustamento em relação à configuração híbrida de alinhamento com as características das envolventes específicas. Os resultados obtidos sugerem igualmente uma relação negativa e estatisticamente significativa entre esse desajustamento e o desempenho.

Atente-se ainda que a fraca e estatisticamente não significativa relação entre os dois tipos de desajustamento **(ver Quadro I)**, comprova o que intuitivamente seria suposto

Quadro III

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
ROE	Between Groups	174.822	2	87.411	0.222	0.802
	Within Groups	18876.342	48	393.257		
	Total	19051.165	50			



Se uma organização pretende melhorar o seu desempenho, deverá esforçar-se por alcançar um pleno alinhamento com o formato organizacional seleccionado e, simultaneamente, procurar a participação exclusiva em envolventes específicas para as quais esse perfil é particularmente indicado. A opção por um mero alinhamento com as características das envolventes específicas onde já actua permitirá um incremento da performance, mas, em termos comparativos com a situação anterior, num patamar inferior.

admitir, isto é, que a orientação de uma organização no sentido da convergência para o respectivo tipo ideal, ou para uma configuração híbrida de alinhamento com o perfil do meio onde actua, poderão constituir, na maioria dos casos, alternativas independentes que as empresas têm à sua disposição na prossecução do incremento da performance.

Todavia, à semelhança com os resultados do estudo de Doty, Glick & Huber (1993), verificou-se que o desajustamento relativo à configuração ideal tem maior impacto no desempenho do que o desajustamento relativo ao alinhamento das configurações híbridas. Isto significa que, se uma organização pretende melhorar o seu desempenho, deverá esforçar-se por alcançar um pleno alinhamento com o formato organizacional seleccionado e, simultaneamente, procurar a participação exclusiva em envolventes específicas para as quais esse perfil é particularmente indicado. A opção por um mero alinhamento com as características das envolventes específicas onde já actua permitirá um incremento da performance, mas, em termos comparativos com a situação anterior, num patamar inferior.

Finalmente, os resultados amostrais confirmam igualmente a hipótese de equifinalidade. Deste modo, admite-se que seja possível alcançar padrões de performance semelhantes através da convergência para diferentes tipos configuracionais. ■

Notas

1. Admitindo que as dimensões consideradas proporcionam diferentes impactos na performance de cada tipo organizacional, as circunferências dariam lugar a elipses.
2. Todos os dados e análises efectuadas tiveram unicamente por base o mercado ambulatório.
3. Para cada classe terapêutica, os indicadores utilizados para reflectir as dimensões apresentadas foram: taxa de crescimento em valor e quantidade - atractividade; número de produtos com menos de um e dois anos - dinamismo; vendas na classe / total de vendas - importância relativa; número de concorrentes - rivalidade; número de produtos diferentes - amplitude da oferta.
4. Embora existam interpretações que classificam a organização analisadora como uma configuração híbrida, situada entre a organização prospectora e defensiva, o facto de Miles & Snow evidenciarem a unicidade deste arquétipo, conduziu a que a interpretássemos como uma configuração individualizada, com características peculiares, pelo que em cada questão havia um parágrafo que procurava ilustrar o seu padrão de comportamento.
5. Foi utilizada uma escala de 0 a 10, correspondendo uma maior pontuação a uma maior proximidade.
6. Numa escala de 0 a 10, em que o 0 corresponde a muito baixa e o 10 a muito alta.

Referências bibliográficas

DOTY, D. H.; GLICK, W. H. e HUBER, G. P. (1993), «Fit, equifinality, and organizational effectiveness: a test of two configurational theories». *Academy of Management Journal*, 36, no. 6, pp 1196-1250.

KATZ, D. e KAHN, R. L. (1976), **The social psychology of organizations**, Wiley, New York.

MILES, R. E. e SNOW, C. C. (1978), **Organization strategy, structure and process**, McGraw-Hill, New York.

VAN DE VEN, A. H. e DRAZIN, R. (1985), «The concept of fit in contingency theory». *In* L. L. Cuminggs e B. M. Staws (Eds.), **Research in organizational behavior**, vol. 7, Greenwich, Jay Press, CT, pp. 333-365.