



UEPB

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

FRANCIMARA SILVA DOS SANTOS

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL:

Análise comparativa das dimensões estruturais e contextuais de empresas varejistas de móveis e eletrodomésticos da cidade de Patos-PB

**PATOS - PB
2016**

FRANCIMARA SILVA DOS SANTOS

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL:

Análise comparativa das dimensões estruturais e contextuais de empresas varejistas de móveis e eletrodomésticos da cidade de Patos-PB

Monografia apresentada ao Curso de Bacharelado em Administração, Centro de Ciências Exatas e Sociais Aplicadas, Universidade Estadual da Paraíba, como um dos requisitos à obtenção do grau de bacharel em Administração.
Área de Concentração: Comportamento Organizacional.

Orientadora: Prof^ª. Me. Simone Costa Silva

PATOS - PB
2016

É expressamente proibida a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano da dissertação.

S237e Santos, Francimara Silva dos
Estrutura organizacional [manuscrito] : análise comparativa das dimensões estruturais e contextuais de empresas varejistas de móveis e eletrodomésticos da Cidade de Patos - PB / Francimara Silva dos Santos. - 2016.
64 p. : il.

Digitado.
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Exatas e Sociais Aplicadas, 2016.
"Orientação: Profa. Ma. Simone Costa Silva, CCEA".

1. Estrutura Organizacional. 2. Dimensões Estruturais da Empresa. 3. Modelo Organizacional. I. Título.

21. ed. CDD 658.402

FRANCIMARA SILVA DOS SANTOS

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL:

Análise comparativa das dimensões estruturais e contextuais de empresas varejistas de móveis e eletrodomésticos da cidade Patos-PB

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração no Centro de Ciências Exatas e Sociais Aplicadas da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Área de Concentração: Comportamento Organizacional.

Aprovada em: 09/05/2016.

BANCA EXAMINADORA


Prof. Me. Simone Costa Silva (Orientadora)
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)


Prof. Msc. Igor Martins / UEPB
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)


Prof. Me. Mariana Tomaz Silva
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

À minha mãe, que ao longo de minha caminhada pessoal e acadêmica, não mediu esforços para ver a realização de meus sonhos. A ti dedico esta conquista. Minha eterna gratidão pelo que representa em minha vida. Te amo.

AGRADECIMENTOS

A Deus, primeiramente, que em seu infinito amor, foi a base e o sustento de toda minha caminhada, que em meio à tribulações sempre esteve em meu socorro, mesmo sendo eu cheia de imperfeições.

A minha mãe Maria do Socorro Silva dos Santos, por todo carinho e amor a mim ofertado e ao meu pai Francisco Farias dos Santos, por sempre me incentivar e acreditar em minha capacidade.

A minhas amigas, amadas, Amanda da Nóbrega Medeiros, Flávia Rodrigues de Sousa e Taiane Márcia Azevedo de Souza, as quais sempre estão ao meu lado. Da universidade para a vida.

A meu namorado Nailton Farias da Silva, por todo o incentivo, motivação e carinho.

A minha Orientadora, Mcs^a. Simone Costa Silva, por todos os seus ensinamentos, por sua atenção, alegria, ajuda e paciência.

À banca examinadora, por se disponibilizarem a participar desse momento tão importante para mim.

Aos meus professores na UEPB- Campus VII, os quais devo agradecimentos por me ensinarem tudo que sei hoje à cerca da Administração.

A todo o corpo de funcionários da UEPB- Campus VII, desde as tão doces senhoras dos serviços gerais até o mais alto cargo, todos contribuíram para que eu chegasse onde estou hoje.

Aos gestores, Sr. Gilmar (Laser Eletros) e Sr.^a. Samara (Atacadão dos Eletros), que com prontidão me deram um “sim”, permitindo assim a realização da pesquisa. Aos colaboradores das mesmas por terem me ajudado, por meio de suas respostas ao questionário aplicado.

Aos meus amigos da turma 2012.1, com os quais foi um imenso prazer estar junto durante essa caminhada.

“Nada é permanente, exceto a mudança.”

(Heráclito)

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 01 - O modelo burocrático simplificado de Gouldner.....	24
FIGURA 02 - O modelo burocrático simplificado de Merton.....	25
FIGURA 03 - O modelo burocrático simplificado de Selznick.....	25
FIGURA 04 - Organograma institucional.....	30
FIGURA 05 - Organização sistêmica.....	32

LISTA DE TABELAS

TABELA 01 - Medidas da Dimensão Estrutural – Formalização	43
TABELA 02 - Medidas da Dimensão Estrutural – Especialização do trabalho	44
TABELA 03 - Medidas da Dimensão Estrutural – Padronização	45
TABELA 04 - Medidas da Dimensão Estrutural – Autoridade	46
TABELA 05 - Medidas da Dimensão Estrutural – Centralização	47
TABELA 06 - Medidas da Dimensão Estrutural – Profissionalismo	49
TABELA 07 - Medidas da Dimensão Estrutural – Grau de pessoal	50
TABELA 08 - Medidas da Dimensão Contextual – Ambiente	51
TABELA 09 - Medidas da Dimensão Contextual – Metas e estratégias	52
TABELA 10 - Medidas da Dimensão Contextual – Amplitude organizacional	53
TABELA 11 - Medidas da Dimensão Contextual – Tecnologia	54
TABELA 12 - Medidas da Dimensão Contextual – Cultura	55

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 01 - Modelo organizacional predominante na empresa Laser Eletros.....	58
GRÁFICO 02 - Modelo organizacional predominante na empresa Atacadão dos Eletros.....	59

RESUMO

As organizações são consideradas como a forma mais racional e eficaz que se conhece de agrupamento social, com isso surge o conceito de estrutura organizacional sendo esta, o conjunto de pessoas e materiais, reunidos e unidos por um sistema de dependência e coordenação. Apesar das diferenças existentes entre a estrutura das organizações, existe algumas similaridades que permitem agrupá-las em diferentes modelos, sendo os principais, o burocrático e o adhocrático. Neste trabalho, a análise dessas estruturas ocorreu por meio do estudo de suas dimensões estruturais, as quais são características essencialmente internas da organização e das dimensões contextuais, que extrapolam as fronteiras da mesma. Assim, esta pesquisa objetivou analisar, de maneira comparativa, as características das dimensões estruturais e contextuais das empresas Laser Eletros e Atacadão dos Eletros, situadas na cidade de Patos- PB. Para tanto, a presente pesquisa é caracterizada como um estudo de caso descritivo, com abordagem quantitativa. Optou-se pela realização de uma análise comparativa, sendo os dados coletados por meio da aplicação de questionários. Após sua análise, os dados foram dispostos em tabelas e gráficos. Com os resultados apresentados, foi possível a caracterização das dimensões que compõem as organizações: formalização, especialização, padronização, autoridade, centralização, profissionalismo, grau de pessoal, ambiente, metas e estratégias, amplitude, tecnologia e cultura. Com tal caracterização, levando-se em consideração onze das dimensões, conclui-se que 82% das dimensões analisadas caracterizam-se como essencialmente burocráticas, sendo este o modelo de organização predominante na Laser Eletros, evidenciando maior rigidez em sua estrutura na direção em que seu comportamento é mais predeterminado e padronizado. Por sua vez, com 64% das suas dimensões sendo caracterizada como adhocráticas, este é o modelo organizacional predominante na empresa Atacadão dos Eletros, configurando que a mesma possui uma estrutura com menor padronização e uma maior liberdade em seus processos.

PALAVRAS CHAVE: Estrutura Organizacional. Dimensões Estruturais. Contextuais. Modelo Organizacional.

ABSTRACT

Organizations are considered to be the most rational and effective way that is known social group, with this comes the concept of organizational structure and this, the set of people and materials, assembled and joined by a dependency and coordination system. Despite the differences between the structure of organizations, there are some similarities that allow group them in different models, the main, bureaucratic and adhocrático. In this work, the analysis of these structures occurred through the study of its structural dimensions, which are essentially internal characteristics of the organization and contextual dimensions that go beyond the boundaries of it. Thus, this study aimed to analyze, in a comparative way, the characteristics of the structural and contextual dimensions of enterprises Laser Electrons and Atacadão of Electrons, located in the city of Patos- PB. Therefore, this research is characterized as a descriptive case study with a quantitative approach. We opted for the conduct of a comparative analysis, and the data collected through questionnaires. After their analysis, the data were arranged in tables and graphs. With the results, it was possible to characterize the dimensions that make up organizations: formalization, specialization, standardization, authority, centralization, professionalism, level of personnel, environment, goals and strategies, amplitude, technology and culture. With this characterization, taking into account eleven of dimensions, it is concluded that 82% of the analyzed dimensions are characterized as essentially bureaucratic, which is the predominant form of organization in the laser Electrons, showing higher rigidity in its structure in the direction their behavior is more predetermined and standardized. In turn, with 64% of its dimensions being characterized as adhocráticas, this is the predominant organizational model of the company Atacadão Electrons, by configuring the same have a structure with less standardization and greater freedom in their processes.

KEYWORDS: Organizational structure. Structural and contextual dimensions. Organizational Model.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	13
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA.....	13
1.2 OBJETIVOS.....	15
1.3 JUSTIFICATIVA.....	16
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	18
2.1 ABORDAGENS ESTRUTURALISTAS.....	18
2.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	26
2.3 DIMENSÕES ESTRUTURAIS E CONTEXTUAIS.....	30
3 ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	36
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	36
3.2 ESCOLHA DO CASO E SUJEITO DE PESQUISA.....	36
3.3 PROCEDIMENTOS PARA COLETA DOS DADOS.....	37
3.4 TRATAMENTO DOS DADOS.....	38
4 RESULTADOS ENCONTRADOS.....	39
4.1 DESCRIÇÃO E ANÁLISE COMPARATIVA DAS DIMENSÕES ESTRUTURAIS E CONTEXTUAIS DAS EMPRESAS PESQUISADAS.....	39
4.2 IDENTIFICAÇÃO DO MODELO ORGANIZACIONAL PREDOMINANTE NAS ORGANIZAÇÕES ABORDADAS.....	53
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	57
REFERÊNCIAS.....	61
APÊNDICE A: ESCALA DE AVALIAÇÃO DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL (EAE0).....	65

1 INTRODUÇÃO

Esta primeira seção do trabalho tem como finalidade apresentar a contextualização do tema que será abordado, delimitando o problema de pesquisa, determinando os objetivos, geral e específicos e, também, mostrando a justificativa para a escolha do assunto em questão.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

Desde as primeiras civilizações as organizações buscavam formas de melhor se organizarem. Porém, apesar das mesmas serem tão complexas quanto as atuais, as atividades administrativas baseavam-se em um processo muito maior de tentativa e erro, por parte das pessoas que ocupavam cargos de gestão. Situação essa que viria a mudar com o advento da Revolução Industrial, que provocou uma sistematização dos conhecimentos administrativos. A partir daí, ocorreu um maior aperfeiçoamento em táticas administrativas, fato este que produziu elevado aumento na qualidade e na quantidade de produção (BATEMAN; SNELL, 2011).

Com o aumento da competitividade, ocasionada principalmente pelo modelo de produção capitalista, as organizações passam a ser avaliadas. Surgindo assim uma série de teorias acerca da análise das mesmas. A primeira delas a Teoria da Administração Científica, de Frederick Winslow Taylor, dava ênfase às tarefas, a partir da racionalização do trabalho no nível operacional. Posteriormente, a preocupação básica passou para a ênfase na estrutura, com a Teoria Clássica de Fayol e com a Teoria da Burocracia de Weber. A ênfase nas pessoas surgiu por meio da Teoria das Relações Humanas, mais tarde desenvolvida pela Teoria Estruturalista (a qual enfatizava fatores tanto burocráticos como humanísticos), a Teoria Comportamental e pela Teoria do Desenvolvimento Organizacional. Já a ênfase no ambiente surgiu a partir da Teoria dos Sistemas, sendo complementada pela Teoria da Contingência. Mais recentemente, as novas abordagens trouxeram à tona a emergente necessidade de competitividade das organizações em um mundo globalizado e carregado de mudanças e transformações (CHIAVENATO, 2003).

Neste contexto, torna-se oportuno evidenciar o conceito de organização. Para Alvarães (2012), a organização consiste em um agrupamento de recursos e materiais em uma determinada estrutura, ordenados e utilizados de modo que os objetivos e metas organizacionais, traçados durante o planejamento, sejam alcançados. De acordo com Kwasnicka (2011, p.231), a organização é definida “como a estrutura ou rede de relações entre

indivíduos e posições em um ambiente de trabalho e o processo pelo qual a estrutura é criada, mantida e usada”.

Segundo Robbins (2005), essa estrutura organizacional refere-se ao modo como as tarefas são classificadas, agrupadas e ordenadas. Envolve, principalmente, elementos como a especialização do trabalho, a departamentalização, a amplitude de controle, a cadeia de comando, a formalização, a centralização e a descentralização. Para Maximiano (2011), a estrutura permanente, aquela desenhada no organograma, com todas as suas áreas funcionais e unidades de negócios, reflete o retrato da estratégia empresarial, seja ela explícita ou implícita.

Com a atual complexidade do mercado, as empresas necessitam de um intenso alinhamento entre as dimensões estruturarias e contextuais, ou seja, entre seus fatores internos e externos, a fim de fazer frente às exigências dos consumidores, a competitividade dos concorrentes e as constantes mudanças do ambiente. Segundo Cury (2010), as organizações contemporâneas enfatizam os clientes e ainda os clientes em potencial, e buscam isso por meio de parcerias com fornecedores, por um ambiente empresarial tipicamente participativo e pela ampliação da visão do trabalho. Sendo as organizações manipuladas por uma visão holística no qual fenômenos sociais, psicológicos, biológicos e ambientais são interdependentes, por estarem em um mundo globalmente interligados.

Diante do exposto, atualmente percebe-se que a crescente competitividade exige cada vez mais que as organizações obtenham um desenvolvimento coeso da estrutura organizacional, juntamente com os diversos elementos internos da empresa e externos do ambiente. Com essa visão mais ampla e integrada, as empresas conseguem um maior poder de resposta às diversas contingências do mercado no qual estão inseridas. Tal configuração também é válida para as empresas do ramo varejista de móveis e eletrodomésticos, setor no qual atuam as organizações estudadas, que sejam o Atacadão dos Eletros e também a Laser Eletros, ambas situadas no Centro da Cidade de Patos-PB e objetos deste estudo.

O comércio, ou varejo, é uma das atividades mais antigas que a sociedade conhece. O ser humano há muito tempo, pratica a negociação de mercadorias, desde as formas primitivas de escambo, passando pela evolução mercantilista, a qual envolvia as primeiras trocas monetárias, até chegar às formas de comercialização modernas, com a utilização de dinheiro, cartões de créditos, talões de cheques, transações eletrônicas, entre outros. O varejo brasileiro, tem suas raízes nas primeiras comercializações feitas ainda no Brasil-Colônia, onde a relação de dependência com Portugal era muito grande e existiam as chamadas Companhias de Comércio, que foram criadas para atingir certa economia de escala. Porém, somente durante o Segundo Império, com o aparecimento das estradas de ferro e as estradas definitivas, surgiram

os primeiros estabelecimentos comerciais, que evoluíram ao longo do tempo, formando as empresas de comércio varejista como são conhecidas hoje (DONATO, 2012).

Em meados da década de 1950, dizia-se que o varejo consistia no processo de compra de mercadorias em quantidade relativamente grande dos produtores atacadistas (distribuidores) e outros fornecedores para venda em quantidades menores ao consumidor final. Buscando uma linha mais abrangente, o varejo engloba todas as atividades envolvidas na venda de bens ou serviços diretamente aos consumidores finais para uso pessoal. Sendo assim, o varejo está localizado estrategicamente entre os fornecedores e os consumidores, o que lhe confere um papel de fundamental importância como intermediador na cadeia de suprimentos (*Idem*).

Com base nesses preceitos teóricos e tendo em vista o atual modelo de mercado, a maioria das empresas, sejam elas de pequeno, médio ou grande porte, buscam a constante integração entre os diversos fatores que constituem a estrutura da organização, com a finalidade de melhor desempenhar suas atividades e obter maior competitividade. Esse fator torna ainda mais forte a importância da investigação a respeito do assunto proposto. Assim, a condução desse trabalho visa responder ao seguinte questionamento: **Como se configuram as dimensões estruturais e contextuais de empresas do ramo varejista de móveis e eletrodomésticos atuantes na cidade de Patos?**

1.2 OBJETIVOS

Tendo por base os assuntos até aqui mencionados, esta seção do trabalho tem como finalidade apresentar o objetivo geral desta pesquisa, assim como seu desmembramento em objetivos específicos, de modo que forneçam direcionamento para que o problema de pesquisa seja respondido.

a) Objetivo geral

Analisar, de maneira comparativa, as características das dimensões estruturais e contextuais das empresas Laser Eletros e Atacadão dos Eletros, situadas na cidade de Patos-PB.

b) Objetivos específicos

- Descrever características das dimensões estruturais e contextuais da estrutura organizacional das empresas objetos de estudo;
- Comparar aspectos da estrutura organizacional de ambas as empresas;
- Identificar o modelo organizacional predominante nas organizações abordadas.

1.3 JUSTIFICATIVAS

As organizações são entidades compostas por recursos interligados que visam atingir determinados objetivos, de modo que apresente interação com o ambiente externo (MARQUES; ODA, 2012). Desta forma, percebe-se que a estrutura da organização deve estar voltada para atender as demandas do ambiente interno e externo, uma vez que o alinhamento das mesmas aumenta a competitividade empresarial. Diante da importância do tema, a realização deste trabalho, pode ter sua relevância percebida através de justificativas, no âmbito teórico, prático, social e pessoal.

Com relação aos aspectos teóricos, a justificativa está relacionada ao fato de que, apesar de já ser apresentado e debatido por diversos autores (CHIAVENATO, 2003; ROBBINS, 2005; SILVA, 2005; CURY, 2010; BATEMAN; SNELL, 2011; OLIVEIRA, 2011; MAXIMIANO, 2011), o assunto em questão, deve ser constantemente atualizado e inovado, uma vez que as organizações estão inseridas em um ambiente de alta complexidade e constante mudança. Diante disso, espera-se que o presente trabalho de pesquisa traga uma contribuição acadêmica e científica para essas áreas de conhecimento.

A respeito dos aspectos práticos, esta pesquisa visa gerar benefícios e contribuições para ambas os casos analisadas, assim como para demais organizações, uma vez que “estrutura organizacional” é um assunto de relevada importância para os mais diversos tipos de empresas.

Além disso, a justificativa social está relacionada com as contribuições que este trabalho é capaz de proporcionar, não somente dentro do campo de estudo analisado, mas também para a sociedade em geral, de modo que sejam gerados a disseminação do conhecimento, bem como possíveis processos de melhorias na qualidade dos serviços ofertados, relacionados à estrutura organizacional das empresas abordadas.

Como justificativa pessoal, o interesse em pesquisar a respeito desse assunto, se deve principalmente a importância do tema percebida pela autora, bem como o alto grau de interesse

em aprofundar os conhecimentos adquiridos a respeito do mesmo, de uma forma mais prática. Além disso, outro importante fator condicionador da escolha foi a sugestão da orientadora, a qual participou de maneira importante desde a decisão a respeito do tema a ser abordado.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta seção da pesquisa tem como finalidade apresentar os conceitos fundamentais a serem abordados no decorrer do trabalho, facilitando assim, a compreensão dos assuntos discutidos.

2.1 ABORDAGENS ESTRUTURALISTAS

Retomando os antecedentes históricos da adoção do modelo burocrático, percebe-se que apenas após as grandes transformações sociais ocorridas durante os séculos XV e XVI e, também, depois do início da reforma, ensejando o capitalismo, foi que se consolidou o conceito de eficiência como anseio básico da administração (CURY, 2010).

Na Idade Média, fatores como a escravidão e o misticismo, impediram o desenvolvimento da abordagem racional do trabalho, sendo visto com preconceito pelas classes mais favorecidas. Assim, o século XVIII foi marcado pelas características do modelo de produção feudal, caracterizado pela presença de “empresas” familiares e domiciliares, com trabalhos manuais e utilização de técnicas rudimentares e também tendo como atividade econômica principal, a agricultura. Porém, com a Revolução Agrícola, a qual liberou um grande contingente da população para as grandes cidades e ainda com o aumento da comercialização dos produtos agrícolas por meio dos transportes marítimos, começa nascer, no final deste século, a chamada Revolução Industrial que nasceu na Inglaterra e se espalhou pelo mundo, gerando grandes mudanças sociais, econômicas e políticas, entre estas a urbanização, o desenvolvimento industrial, o aperfeiçoamento dos transportes, o incremento do comércio interno e exterior e a redistribuição das riquezas e do poder entre as nações (KWASNICKA, 2011).

Com a Revolução Industrial, as empresas cresceram, ocorreu o aumento da força de trabalho e a utilização de máquinas, surgiu a produção em larga escala e ocorreu o aumento da concorrência, passando o mercado a ser maior e mais distante. Surgindo assim a necessidade de adaptação das organizações a essa nova realidade (KWASNICKA, 2011). Em meados do século XIX, até o início da década de 50, as principais abordagens que surgiram foram a administração sistemática e a administração científica. A administração sistemática, baseada no trabalho de Adam Smith, a partir do qual as tarefas eram divididas e executadas segundo trabalho especializado, dava ênfase às operações econômicas e a administração de estoque e de

custos, porém ainda havia uma má coordenação entre os diversos níveis organizacionais e um abandono da relação organização x ambiente (BATEMAN; SNELL, 2011).

Com base nessas, e em outras, limitações, o engenheiro Frederick Winslow Taylor introduz uma nova abordagem administrativa, a Administração Científica. Taylor iniciou o “estudo sistemático dos tempos e movimentos” no qual dividia cada tarefa em seus elementos básicos e, com a cooperação dos funcionários, cronometrava e registrava as mesmas, estabelecendo assim tempos-padrão para produção de determinada peça ou realização de determinada atividade, com isso o pagamento era feito a partir da quantidade de peças produzidas. Foi enfatizado ainda a padronização das ferramentas de trabalho, o sequenciamento e a programação das operações e a ainda a divisão do trabalho. Apesar desses princípios serem bastante acolhidos pela indústria e pelo governo, por parte dos trabalhadores e da imprensa esses eram bastante condenados, pelo fato de que o aumento da eficiência produtiva, da maneira proposta por Taylor, provocaria o desemprego e ainda porque a administração científica fazia com que os operários trabalhassem mais e ganhassem menores salários (MAXIMIANO, 2011).

Dando contribuições a abordagem científica da administração, o empresário Henry Ford buscou a concretização do conceito de eficiência, no mais amplo sentido, em uma fábrica de automóveis. No sistema Ford, o operário adaptava seus movimentos à velocidade da esteira rolante, sendo conduzido pelo ritmo de produção, preocupando-se assim com economia de material e de tempo. A política de Ford baseou-se em: produção em massa, em série e em cadeia contínua, em sua linha de montagem; no pagamento de altos salários e na aplicação de benefícios salariais e assistenciais aos seus trabalhadores; e na fixação de preços mínimos para os bens produzidos (SILVA, 2005).

Posteriormente, dando sequência a abordagem clássica, surge a Teoria Clássica da Administração, introduzida pelo engenheiro Henri Fayol, enfatizando a perspectiva dos altos administradores dentro da organização e apoiando que essa era uma profissão que poderia ser ensinada. A partir de sua experiência administrativa, Fayol identificou cinco funções pertinentes ao administrador: planejamento, organização, comando, coordenação e controle. Destacou também 14 princípios da administração, os quais seriam: divisão do trabalho, autoridade, disciplina, unidade de comando, subordinação do interesse individual ao interesse geral, remuneração, centralização, hierarquia, ordem, estabilidade e manutenção do pessoal, iniciativa e espírito de equipe. Apesar de ser consideradas boas recomendações e perspectivas, os críticos observaram que elas poderiam não funcionar em todos os ambientes, uma vez que os diferentes tipos de condições industriais, de força de trabalho e de tecnologias poderiam afetar a aplicação e adequação dos princípios propostos (BATEMAN; SNELL, 2011).

A Revolução Industrial trouxe transformações fundamentais ao significado de ser empregado, pois com a especialização do trabalho veio também o tédio e a perda do sentimento de importância individual, de realização pessoal e de orgulho pelo trabalho. Do mesmo modo, o aumento no tamanho das organizações levou à restrição do entendimento individual, tendo como consequência, falhas no processo de comunicação. A partir dessa necessidade de explicar a natureza humana dentro da dinâmica empresarial, Elton Mayo define a Teoria das Relações Humanas, a partir do Experimento de *Hawthorne* (1927 a 1932), no qual foi testado o efeito da iluminação na produtividade. As principais conclusões deste estudo foram: a determinação do nível produtivo regido por normas sociais e pela integração do indivíduo ao grupo; as pessoas não agem sozinhas, seguem o grupo; as recompensas e sanções propostas pelo grupo moldam o comportamento do indivíduo; a existência de grupos informais bem estruturados; as interações de pessoas e de grupos constituem as relações humanas; e a importância das atribuições do cargo no moral do indivíduo (KWASNICKA, 2011).

Seguindo-se, afim de preencher lacunas deixadas pelas abordagens administrativas anteriores, no início do século XX, o sociólogo alemão, Max Weber, publicou uma pesquisa intitulada de “Burocracias”, abordando as organizações de sua época, as quais estavam inseridas em um contexto repleto de novos valores e exigências. O aparecimento das organizações consideradas burocráticas, surge com o modelo de produção capitalista, sendo marcado por inúmeros fatores como a economia predominantemente monetária, o mercado de mão-de-obra, o surgimento do estado-nação centralizado e, ainda, pela disseminação dos valores da ética protestante, enfatizando o trabalho como um dom de Deus (CHIAVENATO, 2003).

Segundo o autor, as burocracias nasceram, também, a partir da necessidade e das reivindicações do proletariado por um tratamento igualitário e justo, vindo como uma forma de reagir ao nepotismo, à crueldade e ao tratamento tendencioso e parcial que marcaram as organizações no início da revolução industrial. Esse modelo de organização do trabalho vem com a finalidade de organizar e dirigir de maneira detalhada e rígida as atividades empresariais, buscando o máximo possível de eficiência. A partir daí as teorias organizacionais ganham nova dimensão, por meio da abordagem estruturalista, sendo que esta engloba a Teoria da Burocracia e, também, a Teoria Estruturalista. O presente trabalho tem como pilares ambas as teorias.

a) Teoria da Burocracia

A Teoria da Burocracia ou administração burocrática se originou na Europa no início do século XX, em função de uma série de aspectos, como a fragilidade das Teorias de Administração Científica e da Teoria das Relações Humanas e, também, da carência de um

modelo de organização racional que acompanhasse as necessidades das organizações, as quais cresciam cada vez mais, em tamanho e complexidade (CHIAVENATO, 2003).

De acordo com Silva (2005), os estudos de Weber conceberam o que seria a burocracia ideal, possuindo originalmente as seguintes características: alta divisão do trabalho, onde as tarefas são desmembradas de maneira simples; estrutura hierárquica de autoridade ou cadeia de comando, na qual cada posição dentro da hierarquia envolve uma série de deveres específicos; racionalidade técnica e das operações, cada membro que compõe a empresa é escolhido e promovido com base em suas competências e qualificações; decisões pautadas em regras e padrões, sendo guiadas por normas de conduta e comportamento e destinando-se tanto aos empregados como aos clientes; compromisso profissional da força de trabalho, a qual deve ter em vista o alcance da melhor eficiência organizacional; registros e documentações escritas, estes são desenvolvidos com o objetivo de garantir a continuidade organizacional e a uniformidade das ações; e a impessoalidade na aplicação das regras, sendo a avaliação dos funcionários feita a partir de regras objetivas.

Weber descreveu as organizações como máquinas movidas totalmente pela imparcialidade, funcionando a partir de regras que dependem não de interesses pessoais, mas sim da lógica. Estudou e buscou descrever uma base formal-legal em que as organizações se apoiassem. A partir daí apontou três tipos de autoridade ou dominação legítimas: a autoridade tradicional - tem por base a cultura e os costumes, sendo esta transmitida de geração em geração, nela as pessoas têm autoridade pautadas na instituição tradicional que representam; a autoridade carismática - baseia-se nas qualidades pessoais do líder, sendo a relação de autoridade criada a partir da devoção ou admiração dos seguidores ao líder; e a autoridade legal-racional - pautada em normas impessoais e racionais, nas quais o líder possui autoridade legitimada legalmente, nesse caso a obediência é devida à pessoas designadas pela jurisdição (MAXIMIANO, 2000).

Segundo Chiavenato (2003), de acordo com pesquisas realizadas pelo sociólogo americano, Alvin W. Gouldner, não há um único modelo de burocracia mas diversos graus de burocratização, que variam em um *continuum*. O mesmo autor expõe que alguns fatores foram ignorados por Weber, assim elaborou um modelo no qual define o processo burocrático como um ciclo extremamente instável, que apesar de buscar garantir estabilidade e equilíbrio, acaba por gerar tensões e conflitos organizacionais. Esse ciclo pode ser esquematizado da seguinte forma: a exigência por controle leva a adoção de regras e diretrizes gerais e impessoais, as quais geram uma maior visibilidade das relações de poder, assim como aumentam o conhecimento a respeito dos padrões mínimos de comportamento aceitáveis, esses fatores aumentam a disparidade entre os objetivos empresariais e pessoais dos funcionários e, ainda, intensificam o

Já o modelo proposto por Selznick dá ênfase a delegação de autoridade e a série de consequências imprevistas, geradas por ela, para a organização. De acordo com Motta (1979), esse modelo pressupõe que as burocracias caracterizam-se pela busca de integração entre os objetivos pessoais dos trabalhadores e os organizacionais da empresa. Com a delegação de autoridade ao longo da hierarquia, ocorre a subdivisão em departamentos, especializados em determinado assunto. Com isto, os trabalhadores ganham experiência em assuntos restritos, reduzem os problemas para os quais concentram sua atenção, aperfeiçoando a forma de tratá-los. Desta forma, a delegação de autoridade, de funções, altera não somente o teor das decisões, mas também o desenvolvimento do pensamento ideológico dos subgrupos organizacionais. Modelo exposto a seguir, na figura 03.

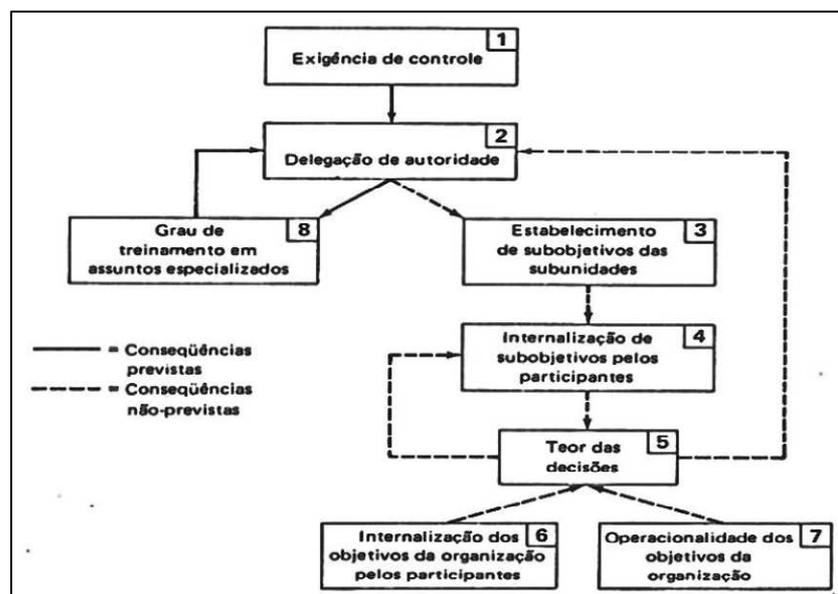


Figura 03- O modelo burocrático simplificado de Selznick
Fonte: Adaptado de Silva (2005).

Ademais, apesar dos benefícios gerados pela burocracia, como a eficiência e a consistência dos processos, há uma série de disfunções ou consequências imprevistas do modelo burocrático, já mencionadas anteriormente. Segundo Maximiano (2011), algumas das anomalias nas características do tipo ideal de burocracia são a super valorização dos regulamentos, o excesso de formalidade, a alta resistência a mudanças, a despersonalização dos relacionamentos interpessoais, a extrema hierarquização do processo decisório, a exposição rigorosa de sinais de autoridade e ainda a dificuldades no atendimento ao cliente.

b) Teoria Estruturalista

Seguindo a linha evolutiva das teorias administrativas, surge a Teoria Estruturalista. Esse movimento foi predominantemente europeu, vindo do “conceito de estrutura (do grego

struo= ordenar) como uma composição de elementos visualizados em relação à totalidade da qual fazem parte” (CHIAVENATO, 2003, p. 288). Essa corrente tem sua origem em fatores como: a incompatibilidade entre a Teoria Tradicional e a Teoria das Relações Humanas; a necessidade de visão da organização como uma grande e complexa unidade social na qual interagem grupos sociais; a influência do estruturalismo nas ciências sociais e sua importância no estudo das organizações; e ainda aos novos conceitos de estrutura organizacional que viam surgindo com o decorrer do tempo.

O figura de maior importância no movimento estruturalista é Amitai Etzioni, sociólogo alemão, o que se deve ao fato do mesmo ter se ocupado na análise das escolas até então conhecidas (Clássica, Científica, da Burocracia e das Relações Humanas), considerando-as incompletas e insatisfatórias, formulou a síntese denominada estruturalista (SILVA, 2005). Outras renomadas figuras da administração representam essa teoria, como James D. Thompson, Victor A. Thompson, Peter M. Blau, entre outros. Inspirando-se, também, na abordagem de Max Weber e, até certo ponto, nos trabalhos de Karl Marx.

De acordo com Kwasnicka (2011), o estruturalismo implica no reconhecimento da interligação, interpenetração e interação entre os diversos fenômenos organizacionais, de tal modo que qualquer modificação ocorrida em uma parte da organização afeta todas as demais partes. Assim, essa corrente implica no estudo da organização de uma maneira ampla e integral, levando em consideração todos os fatores que a afetam, sejam eles internos ou externos, analisando-a de maneira global. Sendo esta, talvez, a primeira abordagem a reconhecer a organização como sistema aberto, ou seja, de interação entre os fatores humanos e o ambiente no qual estão contidos.

De acordo com Silva (2005, p.284), “Etzioni desenvolveu uma tipologia de organização e examinou como o envolvimento individual com uma organização e o tipo de poder nela predominante interagem para explicar o consentimento ao poder”. Esse consentimento consiste no comportamento dos subordinados em resposta ao poder que lhes é aplicado pela organização, levando em consideração o comprometimento e o envolvimento desenvolvidos pelos mesmos. Ainda para o autor, o poder é definido como a habilidade de influenciar outras pessoas a guiar os objetivos de alguém, podendo ser agrupados em três tipos: coercitivo, com base em sanções físicas; remunerativo, com base em estímulos econômicos; e normativo, com base no controle de recompensas simbólicas.

De acordo com Sousa (1978), as organizações são classificadas por Etzioni a partir da estrutura de consentimento, podendo estas serem: coercitivas, instituições nas quais o exercício do poder ocorre principalmente através de sanções físicas, resultando em uma participação de

caráter alienatório por parte de seus membros inferiores, sendo que prisões e hospitais de doenças mentais são exemplos desse tipo de organização; utilitárias ou remunerativas, entidades que caracterizam-se pela utilização de sanções materiais e envolvimento de caráter calculativo, sendo exemplos dessa, bancos, fábricas e órgãos governamentais; e normativas, organizações que são caracterizadas pela participação moral de seus membros, sendo regidas por recompensas simbólicas, são organizações religiosas, universidades e partidos políticos.

Peter M. Blau e W. Richard Scott apresentam uma classificação das organizações com base no beneficiário principal, sendo que os benefícios para os membros principais representam o centro da existência do organização. Para eles existem quatro categorias de beneficiários de uma organização formal: os próprios membros da organização; os proprietários, dirigentes ou acionistas; os clientes; e o público em geral. Utilizando esse critério, Blau e Scott definem quatro tipos de organizações: associações de benefícios mútuos, nas quais os beneficiários são os próprios participantes, sendo exemplos os clubes sociais e os sindicatos; firmas comerciais, sendo o principal beneficiário os proprietários, sendo exemplos dessas as empresas privadas; organizações de serviços, cujo os principais beneficiários são os clientes, tendo como exemplos, empresas de consultoria, hospitais e escolas; organizações de bem-estar público, sendo o principal beneficiário o público em geral ou comunidade, exemplos são transporte público, saneamento e saúde (SOUSA, 1978).

Outros conceitos trabalhados na abordagem estruturalista são: objetivo, sendo este uma situação ou alvo que organização pretende atingir, sendo uma “imagem” do que a empresa pretender ser ou possuir; ambiente, o qual inclui tudo o que ultrapassa as fronteiras de uma organização em particular; estratégia, sendo esta conceituada como a maneira como a organização lida com seu ambiente com a finalidade de alcançar os objetivos almejados; e conflitos, sendo este de grande relevância para os estruturalistas, sendo conceituado como todo e qualquer tipo de oposição ou antagonismo entre duas ou mais partes ou pessoas, este é considerado como uma fonte geradora de mudanças organizacionais e inovações (CHIAVENATO, 2003; SILVA, 2005).

As organizações constituem a maior manifestação da sociedade em que vivemos, a qual é extremamente especializada e interdependente. Essas permeiam todos os aspectos da vida moderna e envolvem grande número de pessoas e grupos sociais (CURY, 2010). Com isso, e com base em tudo o que foi exposto no capítulo, a Teoria Estruturalista analisa as organizações a partir de múltiplas abordagens, a saber: tanto a organização formal quanto a informal, as recompensas financeiras e matérias assim como as simbólicas e sociais, os diferentes níveis

organizacionais de uma instituição, os diversos tipos de organizações e ainda as análises intra e interorganizacionais.

2.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Vivemos em uma sociedade essencialmente organizacional. Para Cury (2010, p.103), “nas sociedades complexas, o homem, em todas as etapas de sua vida, desde o nascimento até a morte, depende das organizações, é controlado por organizações e nelas passam a maior parte de seu tempo”. Assim, nas sociedades contemporâneas, as organizações são consideradas como a forma mais racional e eficaz que se conhece de agrupamento social, integrando um grandioso número de ações humanas. Criando, dessa forma, uma poderosa ferramenta social que engloba seu pessoal com seus recursos, incluindo no mesmo processo especialistas, dirigentes, força de trabalho, matérias-primas e máquinas.

Segundo Maximiano (2000, p. 91), uma “organização é uma combinação de recursos que procura deliberadamente realizar algum tipo de objetivo (ou conjunto de objetivos)”. Assim, toda e qualquer organização é dotada de algum objetivo organizacional, o qual guia o agrupamento de recursos e o desenvolvimento das atividades empresariais. Para Silva (2011), a empresa constitui um organismo econômico destinado à produção de mercadorias, ou ainda serviços, com o intuito de ser obter, entre outros resultados, o lucro.

O termo organização pode ser visto ainda como função da administração, nesse sentido, pode ser conceituada como o processo de designação de tarefas e atividades, de união de tarefas em departamentos e de alocação dos recursos necessários para tais unidades (SILVA, 2005). Como processo administrativo, Bateman e Snell (2011), definem organização como a função gerencial de reunir e coordenar recursos humanos, físicos, financeiros, de informação, entre outros, necessários ao alcance de objetivos organizacionais. As atividades de tal função envolvem atrair pessoas para a organização, especificar as tarefas decorrentes de cada cargo, agrupar tais tarefas em unidades de trabalho, alocar e ordenar os recursos e, ainda, criar meios para que as pessoas e as coisas atuem de maneira eficiente, a fim de alcançarem o máximo de sucesso.

A disposição de recursos (materiais, humanos, financeiros e tecnológicos), deve ser organizada de maneira harmônica, em sintonia com as necessidades de cada organização, para que o sistema, ou conjunto integrado de partes, realize um trabalho integrado, de maneira eficiente e eficaz, apresentando alta produtividade e qualidade, custos baixos, e redução dos

riscos e esforço dos colaboradores (MARQUES; ODA, 2012). O tipo, a quantidade e a qualidade de recursos necessários serão uma decorrência da atividade empresarial que será executada, e de quando e quem irá executá-la. Ao realizarmos esse planejamento, estabelecemos a necessidade de recursos e quais os melhores meios de obtê-los e alocá-los (KWASNICKA, 2011).

Dentro de cada organização formal, a qual foi conceituada anteriormente, existe uma série de grupos informais, os quais constituem a organização informal. Para Chiavenato (2003), o comportamento dos diversos grupos existentes dentro de uma empresa, está condicionado a esses dois tipos de organizações. A formal ou racional, refere-se as práticas, especificações e padrões ditados pela empresa, para o alcance dos objetivos empresariais. Já a informal ou natural, diz respeito ao conjunto de interações espontâneas que se estabelecem entre as pessoas, esse tipo de relacionamento é proveniente, principalmente, de interesses em comum, de momentos de lazer e ainda da interação provocada pela própria organização formal.

A estrutura formal das empresas é aquela deliberadamente planejada e formalmente exposta, na maior parte de seus aspectos, pelo organograma. Surgindo a partir dela, uma estrutura não planejada que nasce naturalmente, a partir da interação entre os profissionais da empresa, a informal. Sendo esta conceituada como a rede de relações pessoais e sociais que não é requerida pela organização formal. Nascendo de relações espontâneas, durante interações sociais entre as pessoas da empresa, sendo que esse tipo de estrutura, usualmente, não está contida no organograma (OLIVEIRA, 2011).

Em decorrência do conceito de organização surge também o de estrutura organizacional. Para Silva (2005), a estrutura organizacional é conceituada como um sistema que visa dar suporte a relacionamentos consistentes entre as várias posições presentes dentro de uma organização. Por sua vez, para Oliveira (2011, p.69) a mesma é caracterizada como:

Estrutura organizacional é o instrumento administrativo resultante da identificação, análise, ordenação e agrupamento das atividades e dos recursos das empresas, incluindo o estabelecimento dos níveis de alçada e dos processos decisórios, visando o alcance dos objetivos estabelecidos pelos planejamentos das empresas.

Enquanto a organização refere-se mais diretamente a união de recursos materiais e humanos, a estrutura organizacional está estreitamente relacionada às pessoas e a relação de interdependência entre elas. Desse modo, a estrutura de uma organização pode ser entendida como um conjunto de pessoas, reunidas e unidas por um sistema de dependência e coordenação. Essas pessoas são reunidas em diversos grupos menores, os quais se integram em conjuntos mais complexos dentro das organizações, esses, por fim, constituem a empresa em si (SIMERAY, 1977 *APUD* AGUIAR, 2004).

A estrutura organizacional não é estática, pelo contrário, é bastante dinâmica e pode ser demonstrada por meio do organograma. Este é conceituado como a representação gráfica e sintetizada da estrutura organizacional. Em princípio, o organograma tem o objetivo de representar: os órgãos que compõem a empresa; sempre que possível, de forma geral, as funções desenvolvidas por cada um destes órgãos; as relações de interdependência entre os setores ou cargos; os níveis administrativos que compõem a empresa; e sua hierarquia de comando (CURY, 2010). Segue na figura 04 a demonstração gráfica do mesmo.

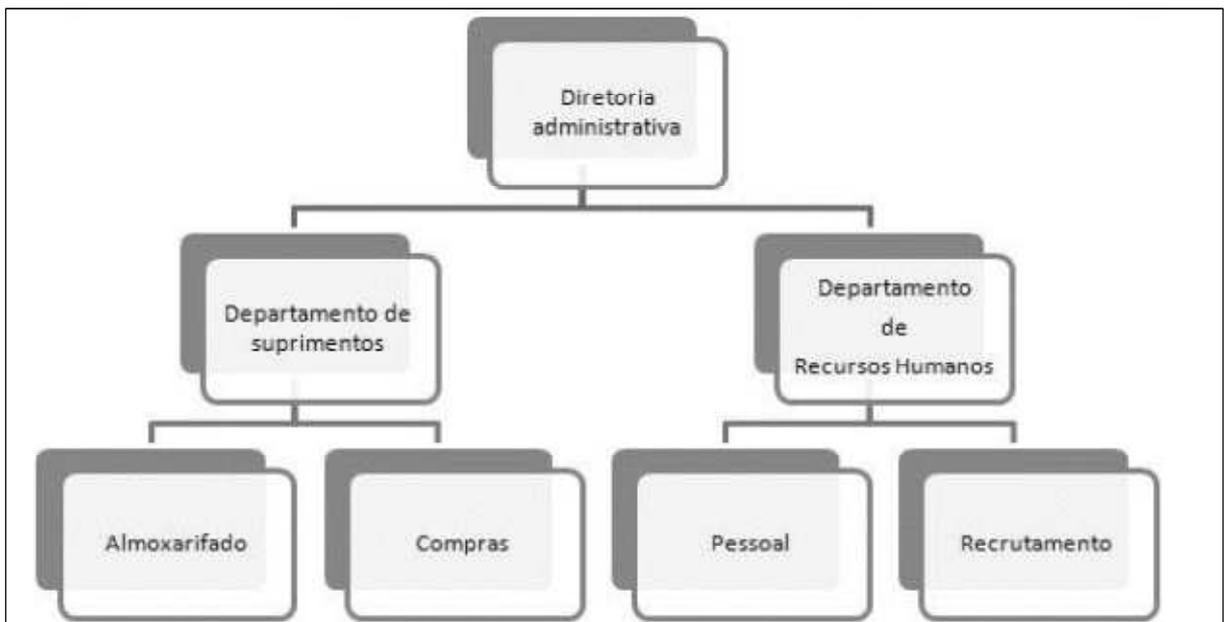


Figura 04- Organograma Institucional

Fonte: Adaptado de Cury (2010).

Apesar das diferenças existentes entre a estrutura de uma organização e outra, existe algumas similaridades que permitem agrupá-las em diferentes modelos. Esses modelos organizacionais são resultados das decisões relativas à divisão do trabalho e aos sistemas de autoridade e comunicação. Sendo as duas principais categorias ou modelos, o mecanicista e o orgânico. Nas organizações mecanicistas há pouca autonomia das pessoas e pouco espaço para a criatividade. Essas organizações tendem a ser impessoais, rígidas e altamente regulamentadas, dando maior importância a hierarquia que aos colaboradores. No caso das organizações que adotam um modelo orgânico, há máxima redução da formalidade e impessoalidade. Nessas existe uma maior autonomia para os colaboradores e é dado maior ênfase aos sistemas sociais e as pessoas (MAXIMIANO, 2000).

Já para Robbins (2005) o modelo mecanicista está associado com extrema burocracia, departamentalização e formalização, limitação do processo de comunicação e um processo decisório pouco participativo. Por sua vez, o modelo orgânico é formado por equipes multifuncionais, possui baixa formalização, um processo de comunicação amplo e integrado,

além de alta participação dos diversos níveis organizacionais (estratégico, tático e operacional) no processo de tomada de decisão.

Segundo Maximiano (2011), os estilos burocráticos (fechado, mecânico, burocratizado) tendem a estar relacionados a atividades relativamente estáveis, rotineiras e os modelos adhocráticos (aberto, orgânico, desburocratizado), ao contrário, tendem a estar vinculados ao desempenho de tarefas incertas, instáveis e não-rotineiras. Deste modo, a adhocracia é viável, quando a organização requer de inovação e flexibilidade e, também, quando as tarefas são mais complicadas, técnicas e não programáveis.

Esses tipos de organizações devem ser capazes de se adequarem as diferentes situações e circunstâncias do contexto no qual estão inseridas. Para Maximiano (2000, p.330) “tanto o modelo mecanicista quanto o orgânico ajustam-se adequadamente a determinadas situações”. Ainda para o autor, cada situação é definida em termos de variáveis, as quais constituem-se como condicionantes da estrutura organizacional. Podendo-se destacar a tecnologia, a estratégia, o ambiente e o fator humano. Outro fator interno que também exerce alta influência sobre o modelo organizacional adotado é o tamanho da organização abordada.

O modelo mecanicista e burocrático de interpretação social, o qual encara a sociedade e as organizações como grandes máquinas complexas, surgiu a partir do desenvolvimento das ciências exatas como Física, Mecânica e Matemática. Posteriormente, foram acrescentados a esse, conceitos de transformação social. Nesse contexto, surge a definição de organização a partir da abordagem sistêmica. Para Oliveira (2011), sistemas são conjuntos de partes interdependentes que interagem entre si, de maneira conjunta, formando um todo com objetivos em comum.

Neste sentido, as organizações são vistas como sistemas construídos pelos indivíduos em interação com o ambiente, nos quais são enfatizados dois aspectos dos padrões de comportamento social: o comportamento dependente das partes formadoras da estrutura organizacional, de modo que a alteração em uma das partes leva a alterações, também, no restante do sistema; e a abertura aos insumos ambientais, por meio da qual as organizações permanecem em estado de constante troca. Com base nisto, a organização passa a ser conceituada como um sistema administrado, o qual transforma entradas (matéria-prima, capital e recursos, recursos humanos) em saídas (bens e serviços), por meio da utilização de maquinário e trabalho humano (SILVA, 2005; BATEMAN; SNELL, 2011).

A Figura 05 busca demonstrar como ocorre o processo de organização sistêmica conceituado acima:



Figura 05- Organização Sistêmica

Fonte: Adaptado de Silva (2005).

Diante do exposto, a inter-relação da organização com seu ambiente nunca foi tão forte como nos dias atuais, com isso as organizações devem considerar em seus sistemas decisórios as consequências sociais que elas podem acarretar. A análise das relações que são estabelecidas entre as organizações e as diversas partes que constituem seu ambiente deve ser realizada com o objetivo de encontrar uma consciência global. Deste modo, são estabelecidos relacionamentos complexos e diferenciados entre as diversas partes do sistema global, sendo que cada elemento (indivíduos, consumidores em geral, comunidade local, Estado, fornecedores etc.) busca manter uma relação que satisfaça suas necessidades e as empresas devem estar preparadas para atender a cada parte componente do sistema (KWASNICKA, 2011).

2.3 DIMENSÕES ESTRUTURAIS E CONTEXTUAIS

Daft (1999) *apud* Lemos (2001) propõe a análise das organizações através de suas dimensões estruturais e contextuais. As dimensões estruturais seriam as características essencialmente internas de uma organização, como o grau de formalização, de especialização, de padronização, a hierarquia de autoridade, a centralização, o profissionalismo e o grau de pessoal. Enquanto isso, as dimensões contextuais extrapolam as fronteiras da mesma, como o ambiente, as metas e estratégias, a amplitude, a tecnologia e a cultura.

2.3.1 Dimensões estruturais

a) Formalização

As variáveis ou dimensões estruturais envolvem o desempenho interno da empresa. Para Marques e Oda (2012), formalização refere-se a documentação com a descrição de cargos e tarefas, regulamentos e manuais. Já para Robbins (2009, p. 213), “a formalização constitui o grau de padronização das tarefas executadas na organização”. Em organizações altamente formalizadas, os colaboradores são regidos por regras e procedimentos claramente definidos, enquanto que em empresas com baixo grau de formalização, a força de trabalho detém maior autonomia e liberdade em suas decisões.

Formalização significa que as organizações são constituídas, basicamente, a partir de normas e regras de comportamento, chamados de leis, as quais definem os direitos e os deveres dos trabalhadores. Essas leis criam figuras de autoridade, as quais detém o direito de emitir ordens. Se comportar em desacordo com as normas de comportamento, torna o indivíduo passível de punição, a qual também está prevista na lei (MAXIMIANO, 2011).

b) Especialização do trabalho

Bateman e Snell (2010) associam a especialização do trabalho ao fato de as pessoas ou grupos, desempenharem tarefas específicas do trabalho como um todo. Segundo Robbins (2009), a essência da especialização ou divisão do trabalho é que ao invés de uma tarefa ser executada do início ao fim por uma única pessoa, a atividade é subdividida em etapas, cada qual sendo efetuada por um indivíduo ou um grupo.

Para Cury (2010), a profunda divisão do trabalho, a qual ocorre em decorrência da alta complexidade de atribuições contidas em uma organização, faz com o aproveitamento da força de trabalho especializada torne-se necessário. Deste modo, os funcionários devem ser selecionados com base na meritocracia e nas habilidades e conhecimentos profissionais que possuem para desenvolvimento das atividades empresariais.

c) Padronização

De acordo com Marques e Oda (2012, p.64), o processo de padronização refere-se “a forma com que as atividades similares devem ser executadas de maneira uniforme e descritas detalhadamente”. Já de acordo com Hall (1984) *apud* Temoche (2008), a padronização é medida pelo nível de codificação das atividades e pela variação que é permitida dentro das regras que definem tais atividades.

A padronização é o grau em que as atividades uniformes do trabalho são realizadas de maneira semelhante. Em uma organização altamente padronizada, as tarefas são descritas e prescritas com riqueza de detalhes, de modo que espera-se que pessoas diferentes mas que ocupam cargos semelhantes, apresentem o mesmo desempenho e forma de trabalho. Conceito esse que se desenvolveu a partir dos ideais presentes na Administração Científica (SILVA, 2005).

d) Autoridade

Para Bateman e Snell (2010), autoridade consiste no direito legítimo de tomar decisões e dar ordens a outras pessoas sobre o que fazer. A mesma é inerente à posições ou cargos, e não à pessoas. O conceito de autoridade implica em outro conceito fundamental para o processo de organização, que é o de hierarquia de autoridade. Para Silva (2002), consiste na organização das posições ou dos colaboradores de modo a formar a hierarquia (cadeia de comando). Cada posição ao longo da escala hierárquica é dotada de uma série de responsabilidades, deveres e privilégios específicos.

Conceituando, Robbins (2009) define cadeia de comando como uma linha única de autoridade que vai desde o topo da organização até os mais baixos escalões, determinando quem se reporta a quem dentro da organização. O autor reforça ainda a definição de autoridade, sendo esta, o direito de dar ordens, inerentes a uma determinada posição administrativa. Hoje, tem-se afrouxado, até certo grau, os laços de autoridades dentro das organizações, uma vez que essas devem buscar a autonomia responsável e criativa dos colaboradores.

e) Centralização

A centralização diz respeito ao grau em que o processo de tomada de decisão está concentrado em um único ponto da organização. Uma organização marcada pela centralização é caracterizada pela pouca participação dos baixos escalões no processo decisório. Por outro lado, quando a tomada de decisão é feita de maneira mais aberta e participativa, dizemos que a organização é descentralizada (ROBBINS, 2009).

Quando se considera o grau de centralização ou descentralização, deve-se considerar que o estilo a ser seguido por uma organização depende de suas condições internas, dos fatores externos do ambiente e ainda das características pessoais dos executivos que compõem a alta administração (OLIVEIRA, 2011).

f) Profissionalismo

A respeito da definição de profissionalismo, Maximiano (2011) afirma que o mesmo significa, de maneira geral, a carreira profissional e os meios de vida proporcionados pela ocupação de um cargo, a qual requer determinadas qualificações, que devem ser aprimoradas por treinamento especializado. Deste modo, as organizações funcionam como sistemas de trabalho que fornecem a seus integrantes meios de subsistência, no caso, o salário.

Para Marques e Oda (2012), o profissionalismo é medido pelo grau de escolaridade e treinamento dos colaboradores. Sendo medido pelo tempo de qualificação formal e ainda pelo grau de treinamento necessário para a ocupação de um cargo dentro da organização, assim, quanto maior o nível de treinamento maior a possibilidade de um bom desempenho das atividades destinadas a tal colaborador.

g) Grau de pessoal

Ainda segundo Marques e Oda (2012), outro fator que está incluso nas dimensões estruturais de uma organização é o grau de pessoal, ou seja, é a maneira como se dá a distribuição dos colaboradores nas mais diversas funções e departamentos organizacionais, incluindo nível administrativo, assessoria profissional e demais campos de trabalho da empresa.

O alto grau de competitividade, em escala global, faz com que o fator humano seja supervalorizado, uma vez que o desenvolvimento da organização está diretamente associado a sua capacidade de desenvolver pessoas e talentos. Deste modo, a correta distribuição e organização da força de trabalho dentro da empresa, contribui para uma maior produtividade, um maior rendimento do pessoal envolvido e ainda uma maior eficiência organizacional (KWASNICKA, 2011; DUTRA, 2012).

2.3.2 Dimensões contextuais

a) Ambiente

Por outro lado existem ainda as dimensões contextuais, ou seja, aquelas que vão além dos limites internos da organizações. Além do ambiente interno da organização, existe o ambiente externo ou contexto ambiental, esse é caracterizado por Chiavenato (2005, p.35) como sendo representado por “todas as forças externas que influenciam as organizações e o seu comportamento”.

O ambiente externo se subdivide em: ambiente geral ou macroambiente, composto por fatores como economia, tecnologia, cultura, leis, políticas e demografia; e ambiente específico ou de tarefa, formado por fornecedores, clientes, concorrentes e órgãos reguladores. Por sua vez, ambiente é definido por Bateman e Snell (2010), como sendo todas as forças relevantes que estão inseridas fora das fronteiras da empresa e que afetam diretamente seu funcionamento.

b) Metas e estratégias

De acordo com Maximiano (2011), estratégia é o processo de selecionar as oportunidades relacionadas a clientes, produtos, utilização dos recursos empresariais, associados ao processo de tomada de decisão com a finalidade de alcançar determinados objetivos.

Por sua vez, para Tavares (2010), objetivos são alvos que pretendem ser conquistados, buscando por meio desses alcançar resultados específicos estabelecidos para um determinado período de tempo e sendo as metas caracterizadas como o desmembramento dos objetivos.

c) Amplitude organizacional

Refere-se a amplitude da organização em quantidade de pessoas alocadas nas diversas funções e departamentos de uma empresa, sua mensuração pode ser através da produtividade ou agilidade (MARQUES; ODA, 2012). Para Lemos (2001), a dimensão pode ser caracterizada como sendo o tamanho da organização, analisada a partir do número de unidades organizacionais, variedade do mercado de atuação, número de empregados, volume de vendas, etc. Essa dimensão implica diretamente em fatores como formalização, centralização e complexidade.

d) Tecnologia

Outro fator externo que afeta a organização é a tecnologia, essa “refere-se aos meios pelos quais uma empresa transforma insumos em resultados. Toda organização dispõe de pelo menos uma tecnologia para transformar seus recursos financeiros, humanos e físicos em produtos ou serviços” (ROBBINS, 2009, p.221).

Quando se obtém um melhor produto, ou melhor procedimento para executar uma tarefa ou processo, diz-se que temos uma inovação, sendo esta uma mudança na tecnologia, o abandono das maneiras anteriores de realizar determinada atividade. Assim, existem padrões no modo como as tecnologias surgem, ganham força e são substituídas no mercado (BATEMAN; SNELL, 2010).

e) Cultura

De acordo com Chiavenato (2005), no sentido amplo, a cultura de uma sociedade envolve valores compartilhados, costumes e hábitos, tradições, códigos de conduta e objetivos que são transmitidos de geração em geração. Cada sociedade possui sua própria cultura, a qual influencia e molda o comportamento das pessoas e, também, das organizações.

Para Maximiano (2011), cada organização desenvolve uma cultura com conteúdo específico, o qual depende da aprendizagem por meio da experiência e ainda da convivência interna entre as pessoas. Diante da complexidade das empresas, podem surgir uma série de subculturas ao longo dos vários departamentos de uma organização.

Diante do exposto, conclui-se que ambas as dimensões, estruturais e contextuais, são influenciadas mutuamente e também provêm uma base para a análise de características importantes sobre as organizações. Assim, estas fornecem recursos para a caracterização das estruturas organizacionais das empresas.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Esta seção do trabalho visa apresentar os recursos metodológicos utilizados na elaboração do mesmo. Desta forma, é formada pelos seguintes tópicos: caracterização da pesquisa, escolha do caso e sujeitos de pesquisa, procedimentos para coleta dos dados e o tratamento dos dados.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

O estudo em questão busca analisar como se configuram as dimensões estruturais e contextuais de empresas do ramo varejista de móveis e eletrodomésticos atuantes na cidade de Patos- PB. Para isso, a classificação do estudo, do ponto de vista de sua abordagem, é tida como **quantitativa**. De acordo com Prodanov e Freitas (2013, p.71), “o tipo de abordagem utilizada na pesquisa dependerá dos interesses do autor (pesquisador) e do tipo de estudo que ele desenvolverá”.

Quanto aos objetivos, a presente pesquisa é caracterizada como **descritiva**. Segundo Gil (2010, p.27), esse tipo de estudo “tem como objetivo a descrição das características de determinada população. Podem ser elaboradas também com a finalidade de identificar possíveis relações entre variáveis”. A mesma visa estabelecer uma descrição da população ou fenômeno, por meio do uso padronizado de coleta de dados, como a utilização de questionários e da observação sistemática (KAUARK; MANHÃES; MEDEIROS, 2010).

Quanto aos procedimentos e métodos adotados, a pesquisa é caracterizada como um **estudo de caso**, no caso do presente trabalho foi utilizado um estudo de caso comparativo entre duas organizações. Este “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento” (GIL, 2010, p.37). Para Cervo, Bervian e Da Silva (2007, p.62), estudo de caso é a “pesquisa sobre determinado indivíduo, família, grupo ou comunidade que seja representativo de seu universo, para examinar aspectos variados de sua vida”.

3.2 ESCOLHA DO CASO E SUJEITO DE PESQUISA

Para a elaboração desse trabalho, optou-se por analisar como se configuram as

dimensões estruturais e contextuais que compõem a estrutura organizacional das empresas abordadas. Assim, para dar continuidade ao presente estudo, optou-se pela realização de uma análise comparativa, a qual tem a finalidade de comparar as características das diversas variáveis que compõem a estrutura organizacional de duas empresas: Laser Eletros e Atacadão dos Eletros. Ambas são organizações que atuam na área de comercialização de móveis e eletrodomésticos e estão há longo tempo no mercado.

A Laser Eletros, empresa criada pelo empresário nascido em Taiwan, o Sr. Tzeng Uen, atua na comercialização de móveis e eletrodomésticos distribuídas em várias cidades da região Nordeste, contando com um número de 105 lojas. A filial estudada, está localizada no Centro de Patos-PB, sendo esta, a primeira filial a atuar na cidade.

O Atacadão dos Eletros é uma empresa paraibana, a qual teve sua primeira loja inaugurada em João Pessoa- PB, no ano de 1994. A mesma possui lojas distribuídas nos estados da Paraíba, Ceará, Pernambuco e Rio Grande do Norte. A filial abordada no decorrer do estudo é o Atacadão dos Eletros- Patos 1, localizada também no Centro da Cidade de Patos-PB.

3.3 PROCEDIMENTOS PARA COLETA DOS DADOS

Com relação a coleta de dados, o meio utilizado foi a aplicação de **questionários**. Esse recurso é caracterizado por uma série de questionamentos, os quais podem ser abertos (pouco ou não estruturados) ou fechados (estruturados), sendo apresentado ao respondente, seja por escrito, impresso ou ainda de maneira digital (VERGARA, 2011).

Diante disso, o questionário foi utilizado com o intuito de colher o maior número de informações possíveis, de uma grande quantidade de pessoas, no caso em questão, os colaboradores das empresas Laser Eletros e Atacadão dos Eletros. O mesmo foi impresso, dotado de questões fechadas e sua aplicação foi acompanhada de maneira presencial.

Assim, a escolha do procedimento de coleta de dados em questão, visa garantir uma maior exatidão e confiabilidade à pesquisa, ao passo que abordará o ponto de vista dos funcionários que atuam na organização. Deste modo, segundo Prodanov e Freitas (2013), os dados e informações, tecnicamente levantados, analisados e interpretados devem visar a correta utilização, em conformidade com o objetivo da pesquisa.

Com o intuito de responder aos objetivos propostos pelo estudo o questionário utilizado foi a Escala de Avaliação da Estrutura Organizacional (EAEO), o qual foi desenvolvido e adaptado a partir de fragmentações de uma série de questionários contidos em Siqueira (2008),

sendo que parte das questões presentes no questionário são de autoria própria com base no referencial teórico deste trabalho. O mesmo é composto por uma escala de cinco pontos, tipo *Likert*, sendo que os mesmos estão dispostos da seguinte maneira: 1 – Discordo totalmente, 2 – Discordo, 3 – Nem concordo, nem discordo, 4 – Concordo e 5 – Concordo totalmente.

O questionário utilizado contém um número de 40 assertivas, as quais visam analisar a série de elementos que compõem as dimensões estruturais e contextuais que configuram a estrutura dessas organizações. Sendo estas: dimensões estruturais - o grau de formalização, a especialização, a padronização, a hierarquia de autoridade, a centralização, o profissionalismo e o grau de pessoal; e as dimensões contextuais - o ambiente, as metas e estratégias, a amplitude, a tecnologia e a cultura.

Os dados foram coletados no dia 18 de Abril de 2016, nas organizações descritas anteriormente. Na Laser Eletros, o gerente afirmou que a empresa é composta por 11 funcionários, sendo que três desses não encontravam-se presentes na organização (dois estão em período de férias e uma em recesso de licença maternidade), assim o questionário foi aplicado a 08 funcionários. Por sua vez, no Atacadão dos Eletros, segundo dados da gerência, há atualmente 10 funcionários, porém um deste encontrava-se em período de férias, assim o questionário foi aplicado a 09 funcionários. Posteriormente à coleta de dados, os mesmos foram tabulados em planilhas no *Microsoft Excel*, de modo que fossem calculadas as médias para posterior análise.

3.4 TRATAMENTO DOS DADOS

Para a análise dos dados coletados na aplicação dos questionários foi utilizado o tratamento por meio de procedimentos estatísticos. Com base em Prodanov e Freitas (2013, p. 113) em pesquisas de cunho quantitativo, como é o caso do questionário em questão, “esses dados, após seu registro, são organizados e classificados de forma sistemática, passando pelas fases de seleção, codificação e tabulação”.

Após sua análise, a qual estará embasada na literatura presente na fundamentação teórica deste trabalho, os dados analisados foram dispostos em tabelas e gráficos, feitos por meio de recursos computacionais, a fim de facilitar a compreensão e interpretação dos mesmos.

4 RESULTADOS ENCONTRADOS

Esta seção tem como objetivo principal apresentar ao leitor, os resultados obtidos na pesquisa. Com a finalidade de mostrar a análise das características das dimensões estruturais e contextuais da estrutura organizacional das empresas estudadas, de maneira comparativa, de modo que possibilite, também, a análise do modelo organizacional predominante nas organizações abordadas. Assim, os resultados obtidos serão descritos a seguir.

4.1 DESCRIÇÃO E ANÁLISE COMPARATIVA DAS DIMENSÕES ESTRUTURAIS E CONTEXTUAIS DAS EMPRESAS PESQUISADAS

Inicialmente, serão expostos e analisados os dados obtidos nas duas organizações, com relação as dimensões estruturais. Logo em seguida, a mesma análise será realizada com as dimensões contextuais.

a) Dimensões Estruturais

A dimensão **formalização** pode ser entendida como sendo a documentação com a descrição de cargos, tarefas e regulamentos, os quais mostram que as organizações são constituídas, basicamente, a partir de normas e regras de comportamento, chamados de leis (ROBBINS, 2009; MAXIMIANO, 2011; MARQUES; ODA, 2012). Assim, esta foi analisada na Laser Eletros e obteve uma média geral de 3,56. Entre as assertivas apresentadas aos respondentes, a mais bem avaliada, com média de 3,88, foi a que trata da descrição dos direitos e deveres por normas de comportamento estabelecidas pela organização. Por outro lado, a assertiva pior avaliada, com 3,13 de média, foi a que trata da flexibilidade dos regulamentos diante da necessidade de adaptação à mudanças.

Da mesma forma ocorreu a avaliação na empresa Atacadão dos Eletros, na qual esta dimensão obteve uma média geral de 3,53. Dentre as assertivas apresentadas aos respondentes, as mais bem avaliadas, ambas com a média de 3,78, foram as que tratam sobre a utilização de regras bem definidas por parte da empresa, e ainda, sobre a descrição dos direitos e deveres por normas de comportamento estabelecidas pela organização. Por sua vez, a assertiva pior avaliada, com média de 3,11, foi a que trata da utilização das mesmas regras para todos os funcionários.

Os dados obtidos a respeito da dimensão estrutural de formalização são demonstrados na tabela 01.

TABELA 01: Medidas da Dimensão Estrutural – **Formalização**

Assertivas	Médias Laser Eletros	Médias Atacadão dos Eletros
04. Esta empresa utiliza regras bem definidas.	3,75	3,78
05. Esta empresa utiliza as mesmas regras para todos os empregados.	3,50	3,11
12. Nesta empresa os regulamentos são flexíveis, podendo adaptar-se rapidamente às necessidades de mudanças.	3,13	3,44
15. Nesta empresa os meus direitos e deveres são descritos por normas de comportamento estabelecidas pela organização.	3,88	3,78
Médias Gerais do aspecto Formalização	3,56	3,53

FONTE: Dados da Pesquisa (2016).

Para a análise desta dimensão, deve-se levar em consideração que quanto mais próximo ao ponto 05 na escala a média geral obtida estiver, significa dizer que maior será o grau de formalização da organização. Com base nisso, por ambas as empresas terem obtido médias gerais próximas ao ponto 03, percebe-se certa neutralidade dos respondentes com relação a dimensão. Porém, por obter maior índice de aproximação ao ponto 05 que ao outro extremo da escala, afirma-se que em ambas o grau de formalização foi bem avaliado. Isso significa que as regras e os regulamentos são bem estabelecidos e repassados aos seus colaboradores, sendo que a flexibilidade no tocante as mesmas, pode ser entendida como maior na empresa Atacadão dos Eletros, isso justificado pelo fato de nesta empresa a assertiva 12 a qual aborda essa flexibilização, ter sido melhor avaliada que na Laser Eletros.

A dimensão **especialização do trabalho** está associada ao fato de as pessoas ou grupos realizarem tarefas específicas de trabalho, sendo que a mesma ocorre em consequência da elevada complexidade de atribuições contidas em uma organização, fazendo com que o aproveitamento da força de trabalho especializada torne-se necessário (ROBBINS, 2009; BATEMAN; SNELL, 2010; CURY, 2010). Com base nisso, essa dimensão foi analisada na Laser Eletros obtendo uma média geral de 3,54. Entre as assertivas expostas aos respondentes, a mais bem avaliada, com média de 3,75, foi a que trata da definição das atividades e funções tocante ao desenvolvimento das atividades de cada funcionário. Em contrapartida, a assertiva pior avaliada, com 3,38 de média, foi a que trata da seleção e promoção dos funcionários com base em suas habilidades e conhecimentos.

De modo semelhante ocorreu a avaliação na empresa Atacadão dos Eletros, sendo que nesta a dimensão obteve uma média geral de 3,63. Dentre as assertivas apresentadas aos respondentes, a melhor avaliada, com a média de 3,89, foi, também, a que trata da execução das tarefas por profissionais capacitados na área. Por sua vez, a assertiva com pior avaliação,

foi a que trata da definição bem estabelecida das atividades e funções para cada funcionário, com média de 3,34.

Na tabela 02 serão resumidas as médias dessa dimensão.

TABELA 02: Medidas da Dimensão Estrutural – **Especialização do trabalho**

Assertivas	Médias Laser Eletros	Médias Atacadão dos Eletros
16. Nesta empresa cada tarefa é realizada por profissionais capacitados na área.	3,50	3,89
17. Nesta empresa cada funcionário possui suas atividades e funções bem definidas.	3,75	3,34
18. Nesta empresa os funcionários são selecionados/ promovidos com base nas habilidades e conhecimentos.	3,38	3,67
Médias Gerais do aspecto Especialização do trabalho	3,54	3,63

FONTE: Dados da Pesquisa (2016).

Para a análise desta dimensão, assim como na abordada anteriormente, quanto mais próximo ao ponto 05 na escala a média geral obtida estiver, maior será o grau de especialização do trabalho. Apesar da neutralidade identificada com relação a esta dimensão, percebe-se que o grau de especialização é bem avaliado em ambas as empresas analisadas, porém há maior concordância a respeito da predominância da mesma, na empresa Atacadão dos Eletros, uma vez que a média obtida foi melhor avaliada.

A dimensão **padronização** refere-se a maneira como as atividades são descritas de maneira uniforme e detalhada, de modo que espera-se que pessoas diferentes mas que ocupam cargos semelhantes, apresentem a mesma forma de trabalho (SILVA, 2005; MARQUES; ODA, 2012). Essa dimensão foi analisada de modo diferente das anteriores. Nesta, em duas das assertivas, 14 e 20, quanto mais próximo ao ponto 05 a média obtida estiver, indicará que **menor será o grau de padronização**. Enquanto isso, nas assertivas 19 e 21, quanto mais próximo ao ponto 05 na escala a média obtida estiver, indicará que **maior será o grau de padronização**.

Diante do explicado, na Laser Eletros as assertivas referentes a um menor grau de padronização (14 e 20) obtiveram uma média geral de 2,19, sendo que dentre as assertivas apresentadas ao respondentes, a questão referente a autonomia e a liberdade para a tomada de decisões foi a mais bem avaliada com 2,25 de média, enquanto que a assertiva referente ao grau de liberdade para inovar, foi a pior avaliada, com média de 2,13.

Do mesmo modo ocorreu a avaliação na empresa Atacadão dos Eletros, as assertivas referentes a um menor grau de padronização (14 e 20) obtiveram uma média geral de 2,89, sendo que dentre as assertivas apresentadas ao respondentes, a questão referente ao grau de liberdade para inovar foi a mais bem avaliada com 3,11 de média, enquanto que a assertiva referente ao grau de autonomia e de liberdade para a tomada de decisões, foi a pior avaliada,

com média de 2,67.

A capacidade de competição das organizações depende, em grande quantidade, da capacidade que estas possuem de se adequar às agitações do ambiente no qual estão inseridas. Deste modo, tal adequação pode ser determinada pelas estratégias de atuação adotadas pelas empresas e pela capacidade das organizações de absorver e aplicar, as informações e inovações surgidas em seu ambiente, inclusive advindas da capacidade criativa de seus colaboradores (MACHADO; VASCONCELLOS, 2006).

Na Laser Eletros, as assertivas referentes a um maior grau de padronização (19 e 21) obtiveram uma média geral de 3,44, sendo que das assertivas apresentadas aos respondentes, a melhor avaliada foi a que trata da padronização do trabalho, com média de 3,75, enquanto que a assertiva pior avaliada pelos respondentes, foi a que trata da realização do trabalho de maneira semelhante mesmo que executado por pessoas diferentes, com média de 3,13.

Por sua vez, no Atacadão dos Eletros, as assertivas associadas a um maior grau de padronização (19 e 21) obtiveram uma média geral de 3,22, sendo que das assertivas apresentadas aos respondentes, a melhor avaliada foi a que trata da realização do trabalho de maneira semelhante mesmo que executado por pessoas diferentes, com média de 3,56, enquanto que a assertiva pior avaliada pelos respondentes, foi a que trata da padronização do trabalho, com média de 2,89.

Na tabela 03 serão demonstrados os dados referentes a dimensão estrutural de padronização.

TABELA 03: Medidas da Dimensão Estrutural – Padronização

Assertivas	Médias Laser Eletros	Médias Atacadão dos Eletros
14. Nesta empresa os funcionários possuem autonomia e liberdade para tomar decisões relativas ao trabalho.	2,25	2,67
19. Nesta empresa o trabalho é padronizado.	3,75	2,89
20. Nesta empresa tenho liberdade para mudar/ inovar as atividades que realizo.	2,13	3,11
21. Nesta empresa as atividades são realizadas de maneira semelhante, mesmo que por funcionários diferentes.	3,13	3,56

FONTE: Dados da Pesquisa (2016).

Como exposto anteriormente, para esta dimensão a análise dos dados foi feita de modo diferente dos anteriores, observando a padronização em **menor** e **maior** grau, na escala, a depender das assertivas. As assertivas correspondentes a um menor grau de padronização (assertivas 14 e 20), foi pior avaliada na empresa Laser Eletros, com média geral de 2,19, o que representa pouca concordância em relação as assertivas. Enquanto isso na escala de maior grau de padronização (assertivas 19 e 21) a mesma empresa apresentou uma média geral mais

próxima ao ponto 03 na escala, sendo de 3,44, em sentido parecido, a empresa Atacadão dos Eletros apresentou uma média geral, também próxima ao mesmo ponto, sendo de 3,22, com isso percebe-se um certo grau de neutralidade dos respondentes em relação as assertivas. Porém, percebe-se que a empresa Laser Eletros, com base na intensidade das médias, possui um maior grau de padronização em suas práticas de trabalho que o Atacadão dos Eletros, que apresentou média geral mais próxima do ponto 03, no caso das assertivas 14 e 20, o que configura menor grau de padronização e em contrapartida, obteve média geral mais distante do ponto 03, nas assertivas 19 e 21, o que também caracteriza menor grau de padronização.

A dimensão **autoridade** consiste no direito legítimo de tomar decisões e dar ordens, sendo que a mesma é inerente à posições ou a cargos, de modo a formar a hierarquia de comando (SILVA, 2002; BATEMAN; SNELL, 2010). Com base nisso, essa dimensão foi analisada na Laser Eletros obtendo uma média geral de 2,80. Entre as assertivas expostas aos respondentes, a mais bem avaliada, com média de 3,25, foi a que trata da abertura de comunicação entre os diversos níveis da hierarquia. Em contrapartida, a assertiva pior avaliada, com 2,50 de média, foi a que trata da importância das reclamações e sugestões dos funcionários.

Desta mesma maneira foi feita a avaliação na empresa Atacadão dos Eletros, sendo que nesta a dimensão obteve uma média geral de 3,52. Dentre as assertivas apresentadas aos respondentes, a melhor avaliada, com a média de 3,89, foi, também, a que trata da abertura de comunicação entre os diversos níveis da hierarquia. Por sua vez, a assertiva com pior avaliação, assim como na empresa anterior, foi a que trata da importância das reclamações e sugestões dos funcionários, com média 3.

Em relação aos dados coletados representantes da dimensão estrutural de autoridade, segue a tabela 04.

TABELA 04: Medidas da Dimensão Estrutural – **Autoridade**

Assertivas	Médias Laser Eletros	Médias Atacadão dos Eletros
22. Nesta empresa tenho livre acesso aos meus superiores na hierarquia de autoridade.	2,63	3,67
23. Nesta empresa há abertura de comunicação entre os diversos níveis.	3,25	3,89
24. Nesta empresa minhas reclamações e sugestões são importantes.	2,50	3,00
Médias Gerais do aspecto Autoridade	2,80	3,52

FONTE: Dados da Pesquisa (2016).

Para a análise desta dimensão, quanto mais distante ao ponto 05 na escala a média obtida estiver, maior será o grau de autoridade. Com base nisso, percebe-se que os sinais de autoridade são sentidos mais fortemente na empresa Laser Eletros, uma vez que sua média geral não alcança sequer o ponto 03 na escala. Nesta é dada pouca importância as reclamações e sugestões

dos colaboradores, de acordo com a média da assertiva 24. Por outro lado, é nítido que na empresa Atacadão dos Eletros há uma maior abertura de comunicação entre os componentes dos vários níveis hierárquicos da empresa, como pode ser percebido pela maior concordância dos respondentes com relação a avaliação da assertiva 23.

A dimensão **centralização** diz respeito ao grau em que o processo de tomada de decisão está concentrado em um único ponto da organização, sendo que esta depende muito das condições internas da organização, dos fatores externos do ambiente e ainda das características pessoais dos executivos que compõem a alta administração (ROBBINS, 2009; OLIVEIRA, 2011). Com base nisso, essa dimensão foi analisada na Laser Eletros obtendo uma média geral de 2,98. Entre as assertivas direcionadas aos respondentes, a melhor avaliada, com média de 3,50, foi a que trata do conhecimento dos objetivos da organização, por parte dos funcionários. Por outro lado, a assertiva pior avaliada, com média de 2,38, foi a que trata da tomada de decisões realizada de maneira conjunta com os funcionários.

Assim também ocorreu a avaliação na empresa Atacadão dos Eletros, sendo que nesta a dimensão obteve uma média geral de 3,31. Dentre as assertivas apresentadas aos respondentes, a mais bem avaliada, com a média de 3,89, foi, assim como na empresa anterior, a que trata do conhecimento dos objetivos da organização, por parte dos funcionários. Por outro lado, as assertivas com pior avaliação, foram as que tratam da participação dos funcionários na formulação das regras e, também, a que trata da tomada de decisões realizada de maneira conjunta com os funcionários, ambas com média de 2,78.

Serão demonstrados na tabela 05, os dados obtidos a respeito da dimensão estrutural de centralização.

TABELA 05: Medidas da Dimensão Estrutural – **Centralização**

Assertivas	Médias Laser Eletros	Médias Atacadão dos Eletros
06. Esta empresa permite a participação dos empregados na formulação das regras.	2,63	2,78
10. Nesta empresa as pessoas conhecem os objetivos que a organização pretende alcançar.	3,50	3,89
11. Nesta empresa as pessoas têm acesso às informações necessárias para a tomada de decisões relativas ao trabalho.	3,25	3,33
13. Nesta empresa os superiores compartilham as informações importantes com os seus empregados.	3,13	3,78
25. Nesta empresa as decisões são tomadas em conjunto com os funcionários.	2,38	2,78
Médias Gerais do aspecto Centralização	2,98	3,31

FONTE: Dados da Pesquisa (2016).

Para a análise desta dimensão, quanto mais distante ao ponto 05 na escala a média geral obtida estiver, maior será o grau de centralização. Com base nisso, percebe-se que também há

neutralidade dos respondentes com relação a avaliação da dimensão. Porém, por obter uma média geral de 2,98 estando assim mais distante do ponto 05 na escala, percebe-se que na empresa Laser Eletros a centralização é sentida em maior intensidade que no Atacadão dos Eletros. Por outro lado, também foi identificado que em ambos os casos há pouca abertura para a participação dos funcionários no processo de tomada de decisão, uma vez que a assertiva 25 foi a pior avaliada pelos funcionários das duas organizações.

Há fortes evidências de que o modelo participativo de tomada de decisões pode oferecer um grande número de oportunidades para o alcance da produtividade e da rentabilidade. Sendo ainda importante em tal prática a valorização dos funcionários que apresentam dedicação e empenho em suas ações, suportada pela prática do *empowerment*, a qual consiste em oferecer, aos funcionários, poder de decisão a partir de seus conhecimentos (PRÉVE; MORITZ; PEREIRA, 2010).

A dimensão **profissionalismo** significa, de maneira geral, a carreira profissional e os meios de vida proporcionados pela ocupação de um cargo, a qual requer determinadas qualificações, que devem ser aprimoradas por treinamento especializado. Assim, quanto maior for o nível de treinamento, maior será a possibilidade de melhor desempenhar as atividades por esses colaboradores (MAXIMIANO, 2011; MARQUES; ODA, 2012). A partir daí, essa dimensão foi analisada na Laser Eletros obtendo uma média geral de 2,67. Entre as assertivas apresentadas aos respondentes, as mais bem avaliadas, foram as que tratam do oferecimento de cursos e palestras de capacitação aos funcionários, e ainda, a que trata do incentivo ao aumento dos conhecimentos por parte dos funcionários, ambas com média de 2,75. Por outro lado, a assertiva pior avaliada, com média de 2,50, foi a que trata da realização de treinamentos voltados para o desempenho das tarefas do trabalho.

Semelhantemente, ocorreu a avaliação na empresa Atacadão dos Eletros, sendo que nesta a dimensão obteve uma média geral de 3,56. Dentre as assertivas apresentadas aos respondentes, a melhor avaliada, com média de 3,67, foi a que trata do incentivo ao aumento dos conhecimentos por parte dos funcionários. Em contrapartida, a assertiva com pior avaliação foi, assim como na empresa anterior, a que trata da realização de treinamentos voltados para o desempenho das tarefas do trabalho, com média de 3,44.

Serão dispostos na tabela 06, os dados referentes a dimensão estrutural de profissionalismo.

TABELA 06: Medidas da Dimensão Estrutural – **Profissionalismo**

Assertivas	Médias Laser Eletros	Médias Atacadão dos Eletros
08. Esta empresa realiza treinamentos voltados para o desempenho das tarefas do trabalho.	2,50	3,44
26. Esta empresa oferece aos seus funcionários cursos e palestras de capacitação.	2,75	3,56
27. Esta empresa incentiva seus funcionários a aumentar seus conhecimentos.	2,75	3,67
Médias Gerais do aspecto Profissionalismo	2,67	3,56

FONTE: Dados da Pesquisa (2016).

Deste modo, para a análise desta dimensão, deve-se levar em consideração que quanto mais próximo ao ponto 05 na escala a média geral obtida estiver, maior será o grau de profissionalismo. Assim, por estar mais próximo ao ponto 03 na escala, percebe-se que há, mais uma vez, neutralidade dos respondentes da empresa Atacadão dos Eletros, em relação a essa dimensão. Em detrimento a isso, na empresa Laser Eletros foi identificada baixa concordância dos respondentes com relação as assertivas, uma vez que as médias obtidas não atingiram sequer o ponto 03 na escala, o que demonstra que na empresa existe poucas práticas de incentivo e aperfeiçoamento da qualificação profissional de seus colaboradores. Por outro lado, identificou-se que no Atacadão dos Eletros, há um maior investimento no tocante a capacitação profissional e treinamento de seus funcionários, uma vez que nesta, a dimensão foi melhor avaliada, sendo que sua média geral demonstrou maior concordância dos respondentes com relação as assertivas.

A dimensão **grau de pessoal** refere-se a maneira como se dá a distribuição dos colaboradores nas mais diversas funções organizacionais, de modo que o fator humano seja supervalorizado, uma vez que o desenvolvimento da organização está diretamente associado à sua capacidade de desenvolver pessoas e talentos (KWASNICKA, 2011; DUTRA, 2012; MARQUES; ODA, 2012). Com base nisso, essa dimensão foi analisada na Laser Eletros obtendo uma média geral de 3,46. Entre as assertivas apresentadas aos respondentes, a mais bem avaliada, foi a que trata da valorização dos colaboradores por parte da organização, com média de 3,78. Enquanto isso, a assertiva pior avaliada, com média de 3,25, foi a que trata da preocupação com o trabalhador em todas as suas dimensões.

Assim também ocorreu a avaliação na empresa Atacadão dos Eletros, sendo que nesta a dimensão obteve uma média geral de 3,59. Entre as assertivas expostas aos respondentes, as mais bem avaliadas, ambas com a média de 3,67, foram as que tratam da preocupação da empresa em manter seus colaboradores e, também, a que trata da valorização dos colaboradores por parte da organização. Por outro lado, a assertiva com pior avaliação foi, assim como na

empresa anterior, a que trata da preocupação com o trabalhador em todas as suas dimensões, com média de 3,44.

Na tabela 07 serão expostos os dados referentes a dimensão estrutural de grau de pessoal.

TABELA 07: Medidas da Dimensão Estrutural – Grau de pessoal

Assertivas	Médias Laser Eletros	Médias Atacadão dos Eletros
07. Esta empresa preocupa-se com o trabalhador em todas as suas dimensões.	3,25	3,44
09. Esta empresa preocupa-se em manter seus colaboradores.	3,75	3,67
28. Esta empresa valoriza os colaboradores.	3,78	3,67
Médias Gerais do aspecto Grau de pessoal	3,46	3,59

FONTE: Dados da Pesquisa (2016).

Com base nisso, para a análise desta dimensão, quanto mais próximo ao ponto 05 na escala a média geral obtida estiver, maior será o grau de pessoal. Deste modo, por apresentarem médias gerais mais próximas ao ponto 03 na escala, percebe-se que em ambas as empresas os respondentes preferiram avaliar com o que, na escala empregada, corresponde ao item “Nem concordo, nem discordo” com relação à dimensão. Porém, a boa avaliação de algumas de suas assertivas, indica que os respondentes estão de acordo com os questionamentos acerca da dimensão, sendo assim, a preocupação com o fator humano está presente na organização, porém esta teve um maior destaque na empresa Atacadão dos Eletros, que obteve uma média geral mais alta (3,59). Além disso, também foi percebido que nas duas empresas a grande maioria dos colaboradores, sentem que seu trabalho é valorizado.

No mundo corporativo atual, há uma revolução, as pessoas buscam mais do que nunca serem respeitados e valorizados e acima de tudo esperam ser admirados quando realizam um bom trabalho. Assim, torna-se imprescindível demonstrar reconhecimento e respeito para com os funcionários, uma vez que isso contribui para que os mesmos deem o melhor de si e queiram continuar integrando a empresa. Além disso, o reconhecimento a força de trabalho confere boa reputação à empresa, o que poderá influenciar cada vez mais a obtenção de novos talentos para compor a sua equipe (NELSON, 2014).

b) Dimensões Contextuais

A dimensão **ambiente** diz respeito às forças externas e relevantes que estão inseridas fora das fronteiras da empresa e que influenciam as organizações e o seu comportamento (CHIAVENATO, 2005; BATEMAN; SNELL, 2010). Com base nisso, essa dimensão foi analisada na Laser Eletros obtendo uma média geral de 2,84. Entre as assertivas expostas aos

respondentes, as mais bem avaliadas, foram as que tratam da mudança da empresa frente a exigência dos clientes e, também, a que trata da rápida adaptação da empresa às mudanças do ambiente externo, ambas com média de 3,13. Por outro lado, a assertiva com pior avaliação, foi a de número 29, que trata da frequência de mudanças na organização, com média de 2,50.

Com base nos mesmos parâmetros de análise, ocorreu a avaliação na empresa Atacadão dos Eletros, sendo que nesta a dimensão obteve uma média geral de 3,22. Entre as assertivas apresentadas aos respondentes, a mais bem avaliada, com média de 3,44, foi a que trata da mudança da organização frente à atuação dos concorrentes. Por outro lado, a assertiva pior avaliada, com média de 2,89, foi, assim como na empresa anterior, a que trata da frequência de mudanças na organização.

Serão expostos na tabela 08 os dados relacionados a esta dimensão contextual de ambiente.

TABELA 08: Medidas da Dimensão Contextual– **Ambiente**

Assertivas	Médias Laser Eletros	Médias Atacadão dos Eletros
29. Nesta empresa há mudanças constantemente.	2,50	2,89
30. A exigência dos clientes faz com que a empresa, onde trabalho, mude.	3,13	3,22
31. A atuação dos concorrentes faz com que a empresa, onde trabalho, mude.	2,63	3,44
32. A empresa se adapta rapidamente às mudanças do ambiente externo à organização.	3,13	3,33
Médias Gerais do aspecto Ambiente	2,84	3,22

FONTE: Dados da Pesquisa (2016).

Com base nisso, para a análise desta dimensão, quanto mais próximo ao ponto 05 na escala a média geral obtida estiver, maior será a capacidade de adaptação da empresa diante às mudanças do ambiente. Deste modo, por possuir uma média geral mais próxima ao ponto 03 na escala, conclui-se que na empresa Atacadão dos Eletros há neutralidade dos funcionários com relação a dimensão, enquanto isso na empresa Laser Eletros a um certo grau de discordância com relação as assertivas. Porém, por apresentar uma melhor avaliação, por parte dos respondentes, percebe-se que no Atacadão dos Eletros há uma maior capacidade de adaptação e mudança diante das exigências do ambiente externo, em detrimento a empresa Laser Eletros, a qual obteve média geral de 2,84.

Vivemos em uma geração em que se torna cada vez mais importante a necessidade de se reinventar, perante valores emergentes e necessidades econômicas. Diante do dinamismo de uma força de trabalho cada vez mais competitiva e produtiva, é relevante que as organizações saibam como reagir às mudanças do ambiente no qual estão inseridas, assim também como saber administrá-las (LIMA; SAMPAIO; SIMÕES, 2005).

A dimensão **metas e estratégias** se refere ao processo de selecionar as melhores oportunidades associados ao processo de tomada de decisão com a finalidade de alcançar determinados objetivos, sendo que este último são alvos que pretendem ser conquistados, os quais se desmembram em objetivos específicos (metas) estabelecidos para um determinado período de tempo (TAVARES, 2010; MAXIMIANO, 2011). A partir daí, essa dimensão foi analisada na Laser Eletros obtendo uma média geral de 3,50. As duas assertivas apresentadas aos respondentes para a análise desta dimensão apresentaram média de 3,50, sendo que estas trataram do trabalho baseado em metas de desempenho e ainda do esclarecimento dos objetivos organizacionais para os funcionários.

Semelhantemente ocorreu a avaliação na empresa Atacadão dos Eletros, sendo que nesta a dimensão obteve uma média geral de 4,11. Entre as assertivas expostas aos respondentes, a melhor avaliada, com a média de 4,33, foi a que trata do trabalho baseado em metas de desempenho. Por outro lado, a assertiva pior avaliada, com média de 3,89, foi a que trata do esclarecimento dos objetivos organizacionais para os funcionários.

Os dados referentes a dimensão contextual de metas e estratégias serão dispostos na tabela 09.

TABELA 09: Medidas da Dimensão Contextual– **Metas e Estratégias**

Assertivas	Médias Laser Eletros	Médias Atacadão dos Eletros
33. Nesta empresa trabalha-se com metas de desempenho.	3,50	4,33
34. Nesta empresa os objetivos são bem esclarecidos para os funcionários.	3,50	3,89
Médias Gerais do aspecto Metas e Estratégias	3,50	4,11

FONTE: Dados da Pesquisa (2016).

Com base nos dados anteriores, para a análise desta dimensão, quanto mais próximo ao ponto 05 na escala a média geral obtida estiver, maior será o estabelecimento e conhecimento, por parte dos funcionários, de metas e estratégias de trabalho. Portanto, conclui-se que na empresa Atacadão dos Eletros há uma maior formulação de estratégias e metas de desempenho, e também que estas são bem disseminadas para os funcionários da empresa, uma vez que a mesma apresentou uma média geral superior ao ponto 04 na escala, o que representa alto nível de concordância dos funcionários com relação a dimensão. Por outro lado, pode-se dizer que na empresa Laser Eletros isso também ocorre, porém foi identificado certa neutralidade dos respondentes com relação as assertivas, tendo em vista que as médias obtidas estavam mais próximas ao ponto 03 na escala.

A dimensão **amplitude organizacional** pode ser caracterizada como sendo o tamanho da organização, analisada a partir do número de unidades organizacionais, variedade do mercado de atuação, número de empregados, volume de vendas, etc (LEMOS, 2001; MARQUES; ODA, 2012). Com base nisso, essa dimensão foi analisada na Laser Eletros obtendo uma média geral de 3,08. Entre as assertivas expostas aos respondentes, as mais bem avaliadas, foram as que tratam da compatibilidade entre o tamanho da empresa (espaço físico), o volume de vendas e o número de funcionários e, também, a que trata da divisão da empresa em muitos departamentos, ambas com média de 3,13. Em contrapartida, a assertiva com pior avaliação, foi a que trata da compatibilidade entre o número de funcionários e o volume de vendas, com média 3.

Assim também ocorreu a avaliação na empresa Atacadão dos Eletros, sendo que nesta, a dimensão obteve uma média geral de 3,44. Entre as assertivas apresentadas aos respondentes, a melhor avaliada, com a média de 3,67, foi a que trata da divisão da empresa em muitos departamentos. Por outro lado, a assertiva pior avaliada, com média de 3,11, foi a que trata da compatibilidade entre o tamanho da empresa (espaço físico), o volume de vendas e o número de funcionários.

Serão demonstrados na tabela 10 os dados referentes a dimensão contextual de amplitude organizacional.

TABELA 10: Medidas da Dimensão Contextual– **Amplitude Organizacional**

Assertivas	Médias Laser Eletros	Médias Atacadão dos Eletros
35. O tamanho da empresa (espaço físico) é compatível com o volume de vendas e número de funcionários.	3,13	3,11
36. Nesta empresa o número de funcionários é compatível com o volume de vendas.	3	3,56
37. Esta empresa é dividida em muitos departamentos.	3,13	3,67
Médias Gerais do aspecto Amplitude Organizacional	3,08	3,44

FONTE: Dados da Pesquisa (2016).

Com base nisso, para a análise desta dimensão, quanto mais próximo ao ponto 05 na escala a média geral obtida estiver, maior será a amplitude da organização. Deste modo, em ambas as organizações foi identificado neutralidade dos respondentes com relação as assertivas, uma vez que suas médias se aproximaram ao ponto 03 na escala. Por outro lado, percebe-se que na empresa Atacadão dos Eletros (com uma média geral de 3,44), há uma maior amplitude organizacional em detrimento a empresa Laser Eletros, uma vez que a mesma obteve uma melhor avaliação.

A dimensão **tecnologia** diz respeito aos meios pelos quais uma empresa transforma insumos (recursos financeiros, humanos e físicos) em resultados (produtos ou serviços) de modo que o desempenho das atividades seja o mais eficiente possível (ROBBINS, 2009). Com base nisso, essa dimensão foi analisada na Laser Eletros obtendo uma média geral de 3,17. Entre as assertivas apresentadas aos respondentes, a melhor avaliada, com média de 3,38, foi a que trata da facilidade no desempenho das atividades gerada pela implantação de recursos tecnológicos. Em contrapartida, a assertiva pior avaliada, com média 3, foi a que trata dos investimentos em tecnologia por parte da organização.

De modo análogo ocorreu a avaliação na empresa Atacadão dos Eletros, sendo que nesta, a dimensão obteve uma média geral de 3,48. Entre as assertivas expostas aos respondentes, a melhor avaliada, com a média de 3,56, foi, assim como na empresa anterior, a que trata da facilidade no desempenho das atividades gerada pela implantação de recursos tecnológicos. Por outro lado, as assertivas com pior avaliação foram as que tratam dos investimentos em tecnologia por parte da organização e, também, a que trata da agilidade gerada pela implantação de recursos tecnológicos, ambas com média de 3,44.

Os dados coletados a respeito da dimensão contextual de tecnologia serão demonstrados na tabela 11.

TABELA 11: Medidas da Dimensão Contextual– **Tecnologia**

Assertivas	Médias Laser Eletros	Médias Atacadão dos Eletros
38. Esta empresa investe em tecnologia.	3	3,44
39. Os recursos tecnológicos implantados pela empresa facilitam o desempenho das atividades.	3,38	3,56
40. Os recursos tecnológicos implantados pela empresa agilizam os processos.	3,13	3,44
Médias Gerais do aspecto Tecnologia	3,17	3,48

Fonte: Dados da Pesquisa (2016).

Com base nisso, para a análise desta dimensão, quanto mais próximo ao ponto 05 na escala a média geral encontrada estiver, maior será o uso da tecnologia por parte da organização. Neste caso também foi identificado neutralidade dos respondentes com relação as assertivas, em ambas as empresas. Apesar disso, percebe-se que ambas as empresas utilizam algum tipo de recurso tecnológico, porém não realizam grandes investimentos em tecnologia, apesar de seus funcionários considerarem que estes recursos facilitam o desempenho das atividades. Além disso, por apresentar melhor avaliação da dimensão, uma vez que apresentou maior índice de concordância dos respondentes, conclui-se que na empresa Atacadão dos Eletros há maior uso de tecnologia.

Por último e não menos importante, a dimensão **cultura** envolve valores

compartilhados, costumes e hábitos, tradições, códigos de conduta e objetivos que são transmitidos, sendo que diante da complexidade das empresas, podem surgir uma série de subculturas ao longo dos vários departamentos de uma organização (CHIAVENATO, 2005; MAXIMIANO, 2011). Com base nisso, essa dimensão foi analisada na Laser Eletros obtendo uma média geral de 3,42. Entre as assertivas expostas aos respondentes, a mais bem avaliada, com média de 4,13, foi a que trata do compartilhamento dos valores organizacionais por parte dos funcionários. Por outro lado, a assertiva pior avaliada, com média 2,88, foi a que trata da semelhança entre organização e funcionário decorrente da experiência de trabalho.

Assim como no caso anterior, ocorreu a avaliação na empresa Atacadão dos Eletros, sendo que nesta, a dimensão obteve uma média geral de 3,67. Entre as assertivas apresentadas aos respondentes, a mais bem avaliada, com a média de 4,11, foi, assim como na empresa anterior, a que trata do compartilhamento dos valores organizacionais por parte dos funcionários. Em contrapartida, a assertiva com pior avaliação foi, também, a que trata da semelhança entre organização e funcionário decorrente da experiência de trabalho, com média de 3,33.

Na tabela 12 são resumidas os dados dessa dimensão.

TABELA 12: Medidas da Dimensão Contextual – **Cultura**

Assertivas	Médias Laser Eletros	Médias Atacadão dos Eletros
01. Eu compartilho os valores da minha organização.	4,13	4,11
02. Minha experiência, nesta organização, me levou a ser parecida com ela.	2,88	3,33
03. Eu tenho uma visão de mundo parecida com a de minha organização.	3,25	3,56
Médias Gerais do aspecto Cultura	3,42	3,67

Fonte: Dados da Pesquisa (2016).

A partir dos dados apresentados, para a análise desta dimensão, quanto mais próximo ao ponto 05 na escala a média geral encontrada estiver, maior será o grau em que a cultura é sentida e compartilhada na organização. Deste modo, afirma-se que ambas as empresas há uma neutralidade dos respondentes com relação as assertivas. Porém, por possuir um média geral mais bem avaliada, o que demonstra maior nível de concordância, percebe-se que na empresa Atacadão dos Eletros a cultura é transmitida com maior intensidade para seus colaboradores.

Deste modo, pode-se considerar que a cultura organizacional consiste em um conjunto de normas e valores essenciais que modelam e limitam os comportamentos dos membros, ajudando-os a entender a organização. Para Snell (1998) *apud* Martins (2012), a cultura refere-se a um padrão de proposições básicas, sejam essas criadas, descobertas ou desenvolvidas pelos membros da organização, para lidar com dificuldades de adaptação externas e integração

interna, sendo estas ensinadas aos novos membros como a maneira correta de perceber, pensar e enfrentar tais dificuldades.

Diante do exposto, percebe-se que o estudo destas dimensões permite conhecer aspectos que definem o modelo organizacional, o qual será melhor analisado no próximo tópico.

4.2 IDENTIFICAÇÃO DO MODELO ORGANIZACIONAL PREDOMINANTE NAS ORGANIZAÇÕES ABORDADAS

Apesar das diferenças existentes entre a estrutura de uma organização e outra estudada, existem algumas semelhanças que permitem agrupá-las em diferentes modelos. Estes modelos organizacionais decorrem das decisões relativas à divisão do trabalho e aos sistemas de autoridade e comunicação, sendo as duas principais categorias, o mecanicista e o orgânico. O modelo mecanicista está associado com extrema burocracia, departamentalização e formalização, limitação do processo de comunicação e um processo decisório pouco participativo. Já o modelo orgânico é formado por equipes multifuncionais, possui baixa formalização, um processo de comunicação amplo e integrado, além de alta participação dos diversos níveis organizacionais no processo de tomada de decisão (MAXIMIANO, 2000; ROBBINS, 2005).

De acordo Burns e Stalker (1961) *apud* Ferreira (2009) existe uma clara divisão entre dois modelos de estruturas, sendo estes os modelos mecanicistas e orgânicos. O modelo mecanicista caracteriza-se por: papéis organizacionais bem definidos, monopólio do conhecimento, estruturação burocrática, minuciosa divisão do trabalho, decisões centralizadas, hierarquias de autoridade e controle rígidos, comunicação vertical, ênfase nas regras e procedimentos previamente estabelecidos. Por sua vez, o modelo orgânico caracteriza-se por: visão menos rígida dos papéis formais, conhecimento distribuído para toda a organização, maior adaptação a mudanças, inovação, compartilhamento das decisões, hierarquia flexível, espírito de equipe e integração.

Esses tipos de organizações devem ser capazes de se adequarem as diferentes situações e circunstâncias do contexto no qual estão inseridas. Para Maximiano (2000) tanto o modelo mecanicista quanto o orgânico possuem a capacidade de adequação diante de diversas situações. Ainda para o autor, essas situações são definidas em termos de variáveis, as quais se constituem como condicionantes da estrutura organizacional. Podendo-se destacar a tecnologia, a estratégia, o ambiente, a amplitude e o fator humano presentes na organização.

Os modelos conceituados anteriormente serão a base de análise, utilizada na caracterização das empresas abordadas. Sendo importante enfatizar que os mesmos são construções teóricas representativas de dois extremos, porém, não há a utilização integral de um ou outro modelo, nos reais sistemas de administração, com isso percebe-se que uma mesma organização contém elementos de ambos, sendo que em maior ou menor grau. Para fins de nomenclatura esses modelos podem ser também designados como burocrático (mecanicista) e adhocrático (orgânico) (MAXIMIANO, 2011; OLIVEIRA, 2011). Assim, esse estudo visa analisar por meio dos resultados encontrados para cada dimensão, seja estrutural ou contextual, qual o modelo organizacional predominante nas empresas analisadas.

a) Empresa 01: Laser Eletros

Com base na avaliação do grau de intensidade das dimensões estruturais e contextuais analisadas anteriormente, torna-se possível identificar qual o modelo organizacional predominante em cada uma das empresas abordadas. No caso da Laser Eletros, foram encontrados os seguintes resultados, em detrimento a empresa 2: nível semelhante de **formalização**, com média geral de 3,56; grau semelhante de **especialização do trabalho**, com média geral de 3,54; maior nível de **padronização** do trabalho, com médias gerais de 2,19 (assertivas 14 e 20) e 3,44 (assertivas 19 e 21); maior grau de **autoridade**, com média geral de 2,80; maior nível de **centralização**, com média geral de 2,98; menor grau de **profissionalismo**, com média geral de 2,67; nível semelhante de **grau de pessoal**, com média geral de 3,46; menor grau de capacidade de adaptação às mudanças do **ambiente**, com média geral de 2,84; grau semelhante de formulação de estabelecimento e conhecimento, por parte dos funcionários, de **metas e estratégias** de trabalho, com média geral 3,50; menor nível de **amplitude organizacional**, com média de 3,08; e menor grau do uso da **tecnologia**, com média geral de 3,17.

Diante dos resultados apresentados, percebe-se que nesta organização dentre as 11 dimensões levadas em consideração para análise de qual modelo organizacional é predominante nas práticas empresariais da Laser Eletros, duas são características que predominam no modelo adhocrático ou orgânico (grau de pessoal e amplitude), por outro lado nove dessas, caracterizam-na como predominantemente burocrática ou mecanizada (formalização, especialização, padronização, autoridade, centralização, profissionalismo, ambiente, metas e estratégias e ainda tecnologia). Essas informações são melhor demonstradas no Gráfico 01.

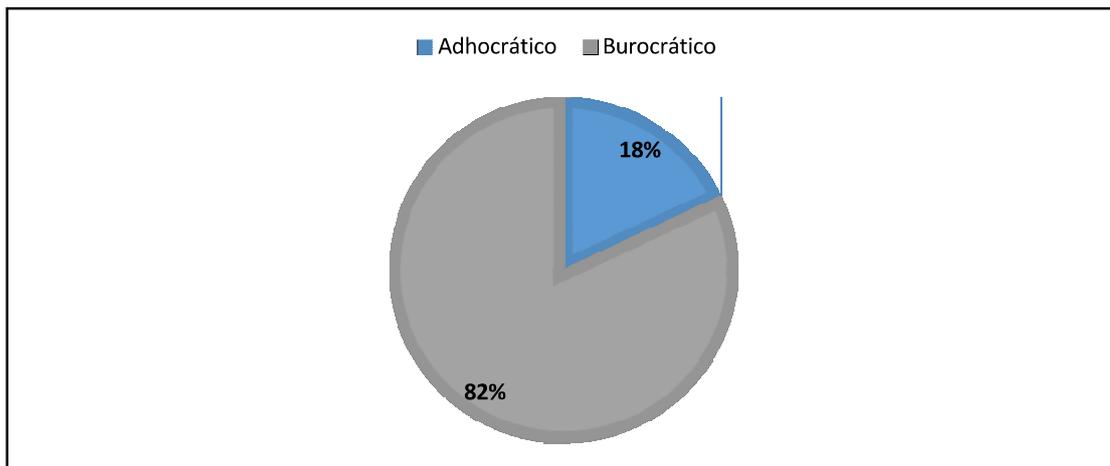


GRÁFICO 01: Modelo organizacional predominante na empresa Laser Eletros
FONTE: Dados da Pesquisa (2016).

Diante do exposto, com 82% das dimensões analisadas sendo caracterizadas como essencialmente burocráticas, conclui-se que é este, então, o modelo de organização predominante na Laser Eletros. Isso mostra que existe uma maior rigidez em sua estrutura na direção em que seu comportamento é mais predeterminado e padronizado. Para a empresa estudada isso resulta em uma possível redução da flexibilidade das relações de trabalho, fato este que pode vir a gerar inibição em sua capacidade de adaptação e mudança, assim como pouco desenvolvimento do pensamento criativo de sua força de trabalho. Por outro lado, a maior padronização pode gerar um controle mais eficiente, dentro do ambiente de trabalho.

b) Empresa 02: Atacadão dos Eletros

No caso da empresa Atacadão dos Eletros, em comparação com a organização 01, foram encontrados, com base na análise das dimensões estruturais e contextuais, os resultados a seguir: grau semelhante de **formalização**, com média geral de 3,53; nível semelhante de **especialização do trabalho**, com média geral de 3,63; menor grau de **padronização** do trabalho, com médias gerais de 2,89 (assertivas 14 e 20) e 3,22 (assertivas 19 e 21); menor grau de **autoridade**, com média geral de 3,52; menor nível de **centralização**, com média geral de 3,31; maior grau de **profissionalismo**, com média geral de 3,56; semelhante nível de **grau de pessoal**, com média geral de 3,59; maior grau de capacidade de adaptação às mudanças do **ambiente**, com média geral de 3,22; semelhante nível de formulação de estabelecimento e conhecimento, por parte dos funcionários, de **metas e estratégias** de trabalho, com média geral 4,11; maior grau de **amplitude organizacional**, com média de 3,44; e maior grau do uso da **tecnologia**, com média geral de 3,48.

Com base nos resultados obtidos, conclui-se que diferentemente da empresa anterior, esta organização possui em sua grande maioria características predominantes do modelo adhocrático ou orgânico (padronização, autoridade, centralização, profissionalismo, grau de pessoal, ambiente e tecnologia), sendo que representam sete das 11 dimensões avaliadas. Por consequência, quatro são as dimensões que foram caracterizadas como burocráticas ou mecanicistas (formalização, especialização, metas e estratégias e ainda amplitude). Essas informações serão demonstradas percentualmente a seguir, no gráfico 02.

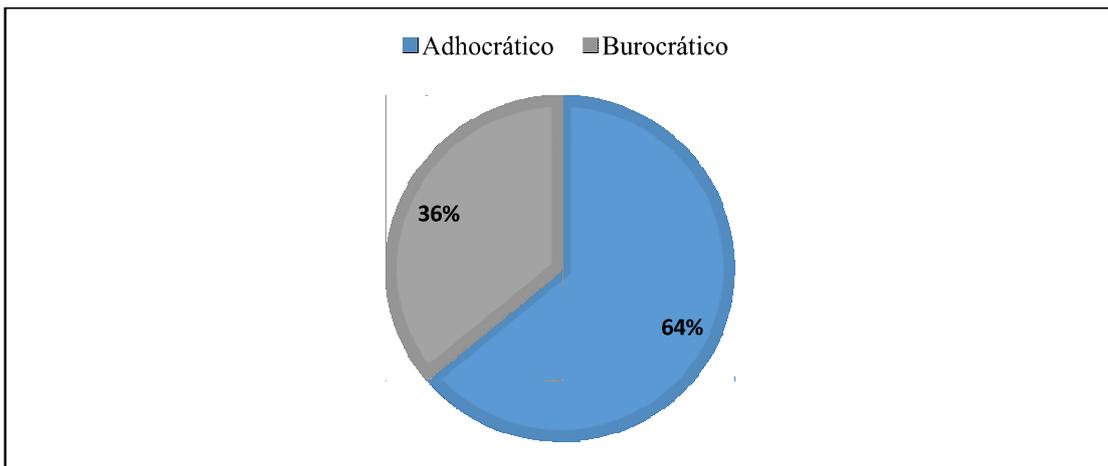


GRÁFICO 02: Modelo organizacional predominante na empresa Atacadão dos Eletros

FONTE: Dados da Pesquisa (2016).

Neste sentido, com 64% das suas dimensões sendo caracterizadas como adhocráticas, conclui-se que é este o modelo organizacional predominante na empresa Atacadão dos Eletros. Isso configura que a mesma possui uma estrutura com menor padronização e uma maior liberdade em seus processos. Para a organização em questão, isso implica em uma maior flexibilidade em suas ações, de modo a contribuir com os processos de inovação, além de facilitar a integração da equipe de trabalho.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta monografia analisou as características das dimensões estruturais e contextuais de empresas do ramo varejista de móveis e eletrodomésticos. Essa análise se deu de modo comparativo nas empresas Laser Eletros e Atacadão dos Eletros, ambas situadas na cidade de Patos- PB. Além da descrição das características das dimensões estruturais e contextuais da estrutura organizacional das empresas objetos de estudo, ocorreu a comparação entre os aspectos de ambas, e ainda a identificação de qual o modelo organizacional predominante, com base nas colocações dos funcionários, percebidas nas respostas do questionário aplicado.

Diante disso, os resultados obtidos mostraram que há uma disparidade entre o desempenho das atividades das empresas abordadas, uma vez que apesar de atuarem no mesmo segmento de mercado, apresentaram muitas vezes, práticas bem variadas, o que foi permitido analisar por meio da aplicação da pesquisa.

Com o atual contexto de grandes mudanças políticas e instabilidade no qual as empresas estão inseridas e, também, diante da intensa competitividade no mercado, é importante que as organizações busquem a flexibilização de suas práticas de trabalho, uma vez que isso melhora as chances de adaptação às mudanças do ambiente. Porém, como foi visto na análise dos resultados encontrados, ainda existe, em muitas dimensões a predominância de características voltadas para um modelo fechado de organização, as quais não coincidem com a inserção em um cenário de incertezas e rápidas mudanças.

Com base nos resultados encontrados, dimensões como formalização, especialização, padronização, autoridade e centralização, foram identificadas como sendo predominantes na empresa Laser Eletros, o que configura uma forte tendência da organização em direção a uma estruturação fechada e com pouca abertura no que diz respeito a tomada decisões e liberdade de inovação por parte de seus funcionários, características essas que influenciam na predominância de um modelo burocrático de estruturação e gestão.

O menor grau de profissionalismo identificado na Laser Eletros, com média geral de 2,67, permite identificar, até certo ponto, pouco incentivo ao desenvolvimento do conhecimento individual e organizacional, uma vez que, percebeu-se a pouca existência de formas de disseminação do mesmo, seja por meio de treinamentos, palestras, práticas de qualificação profissional, entre outras possibilidades. Esse fato também a leva a ser caracterizada como uma empresa com tendências a burocratização.

Em sentido oposto, características das dimensões, grau de pessoal e amplitude, possibilitaram sua aproximação de um modelo de empresa voltada para estruturação

adhocrática. Nesta empresa os funcionários mostraram, por meio de suas respostas, que sentem a valorização do seu trabalho e a preocupação presente na Laser Eletros com a manutenção da sua equipe de trabalho. Já sua amplitude, caracterizada como pouca, segundo dados da pesquisa, contribui para evitar o aumento ainda maior dos níveis de formalização e centralização.

Foi identificado, ainda na Laser Eletros: pouca capacidade de reação da empresa às necessidades de mudanças impostas pelo ambiente, o que pode gerar um retardo em seus processos, uma vez que o ambiente exige cada vez mais capacidade adaptativa; um alto estabelecimento de metas de desempenho e estratégias, as quais são repassadas para seus funcionários, e contribui para um melhor alcance dos resultados, uma vez que os colaboradores sabem o que devem alcançar e onde devem chegar; e ainda menor grau de tecnologia, apesar de ser reconhecido pelos funcionários que os recursos tecnológicos, hoje presentes na empresa, facilitam o desempenho das atividades de trabalho, ainda falta investimentos na área. Tais características tendem, também, a visualizar a empresa com predominância das práticas burocráticas.

No segundo caso, a análise da empresa Atacadão dos Eletros, os dados coletados permitem chegar à conclusão de que características das dimensões formalização e especialização foram analisadas com maior grau de intensidade, o que permite dizer que na empresa muitos de seus comportamentos são moldados por uma série de normas e regulamentos, além, de cada atividade ser desempenhada por pessoas específicas especializadas em cada tarefa. Tais observações tendem a caracterizar a empresa como dotada de características de um modelo de estruturação burocrático.

Outros fatores levados em consideração foram o maior estabelecimento e disseminação das metas e estratégias estabelecidas pela empresa, fato este que permite que seus funcionários saibam que direção seguir e, também, a maior amplitude organizacional, o que confere a organização um maior grau de complexidade. Ambas as características identificadas por meio desta análise, na empresa Atacadão dos Eletros, permite associá-la a fortes tendências burocráticas.

Porém, a partir da análise realizada em sete das dimensões abordadas, conclui-se que esta empresa é predominantemente dotada de características que a classificam como uma organização estruturalmente adhocrática. Sendo as sete características: menor padronização, o que pode levar ao aumento da capacidade inovadora de seus colaboradores; menor grau de autoridade, o que permite uma maior interação e dinamismo entre as relações ao longo da hierarquia; menor centralização, fato este que pode gerar um processo decisório mais

participativo; maior grau de profissionalismo, permitindo o aumento do capital intelectual de seus funcionários; maior grau de pessoal, isso acarreta na valorização da equipe de trabalho; maior grau de capacidade de resposta às mudanças ambientais, o que melhora as chances de adaptação da empresa diante de novos contextos de mercado; e por fim, mas não menos importante, maior grau de tecnologia, o que possibilita um melhor desempenho das atividades por meio da utilização de recursos tecnológicos.

Outra análise realizada dentre as dimensões apresentadas no decorrer do trabalho, foi a avaliação da cultura organizacional, a qual foi bem avaliada por ambas as empresas como, fato que se deve ao alto compartilhamento de valores e experiências, identificadas a partir da análise dos dados obtidos.

A partir desses resultados, tornou-se possível identificar, ainda, qual o modelo de gestão e estruturação que predomina no desenvolvimento das atividades empresariais de ambas as organizações, uma vez que todas as empresas possuem características de ambos os modelos, variando, apenas, em grau de intensidade. Com isso, obteve-se a seguinte conclusão: a empresa Laser Eletros está inserida, predominantemente, em um modelo burocrático de organização. Já o Atacadão dos Eletros encontra-se em sentido oposto, sendo que suas características são, predominantemente, sentidas nos modelos adocráticos de organização, porém de modo mais ponderado que na empresa anterior.

Para a empresa Laser Eletros isso resulta em uma possível redução da flexibilidade de suas ações, fato que pode gerar inibição em sua capacidade de adaptação e mudança. Desse modo, indica-se que a empresa adote práticas que visem sua abertura a um modelo de estruturação mais aberto à novas tendências. No segundo caso, na análise da empresa Atacadão dos Eletros, foi identificado uma maior flexibilidade em suas práticas de trabalho, de modo a contribuir com os processos de inovação, assim indica-se que a empresa prossiga com os métodos já adotados, e que busque sempre adaptar-se à novas realidades.

Vale acrescentar que, como a maior parte dos estudos já realizados, esse também possui suas limitações. Uma delas se dá ao fato da pesquisa não ter sido aplicada com toda os colaboradores das organizações abordadas, tanto na Laser Eletros, como no Atacadão dos Eletros, fato que se deve à ausência de funcionários, seja por motivos de férias ou de licença maternidade. Outro fator que limitou a pesquisa foi a fato de o tema trabalhado englobar uma série composta por muitas dimensões, o que não permitiu por força da quantidade de conteúdo analisado, expandir as análises individuais de cada uma das dimensões, o que enriqueceria o trabalho.

Para título de sugestão, sendo este um tema bastante amplo, indica-se a realização de novos estudos acerca do tema abordado, com o objetivo do enriquecimento teórico acerca do mesmo. Assim também, espera-se que esta pesquisa contribua, de maneira positiva, para o desenvolvimento e melhoria das organizações abordadas, as quais se dispuseram, com prontidão, a participarem da pesquisa. Outra sugestão, é que esse mesmo tema seja trabalhado em outras áreas empresariais, seja no âmbito público ou privado, de modo que se torne possível uma maior comparação e aprofundamento acerca do conteúdo.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, Andson Braga de. **Relação entre estruturas organizacionais e indicadores de desempenho das organizações não-governamentais do Estado de São Paulo.** 2004. 184f. Dissertação (Mestrado)- Curso de mestrado ciências contábeis. Universidade de São Paulo, São Paulo. Disponível em: < <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-06102004-113922/pt-br.php>>. Acesso em: 17 de Novembro de 2015.

ALVARÃES, Alberto. **Sistemas, organização e métodos: visão sistêmica e metodologia prática para organização empresarial.** Rio de Janeiro: A. Alvarães, 2012.

BATEMAN, Thomas S; SNELL, Scott A. **Administração: novo cenário competitivo.** Tradução Bazán Tecnologia e Linguística Ltda.; revisão técnica José Ernesto Lima Gonçalves. -2. ed.- 3. reimp. – São Paulo: Atlas, 2010.

_____, Thomas S; SNELL, Scott. **Administração: novo cenário competitivo.** Tradução Bazán Tecnologia e Linguística Ltda.; revisão técnica José Ernesto Lima Gonçalves. -2. ed.- 4. reimp. – São Paulo: Atlas, 2011.

CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A.; DA SILVA, Roberto. **Metodologia científica.** -6. ed.- São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações.** - 7. ed. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

_____, Idalberto. **Comportamento Organizacional.** 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CURY, Antonio. **Organizações e métodos: uma visão holística.** São Paulo: Atlas, 2010.

DONATO, Claudio. **O conceito de varejo e a importância da tomada de decisão.** São Paulo: 2012. Disponível em: < <http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/o-conceito-do-varejo-e-a-importancia-da-tomada-de-decisao/67341/>>. Acesso em: 15 de Março de 2016.

FERREIRA, Vânia América. **Gestão por competências: um estudo comparativo entre profissionais em estruturas organizacionais mecanicistas e orgânicas.** 2009. 115f. Dissertação (Mestrado)- Curso de mestrado profissional em administração. Pontifca Universidade Católica de Minas Gerais, Fundação Dom Cabral, Belo Horizonte. Disponível

em: < http://www.biblioteca.pucminas.br/teses/Administracao_FerreiraVA_1.pdf> Acesso em: 29 de Abril de 2016.

GIL, Antonio Carlos, 1946- **Como elaborar projetos de pesquisa.** – 5. ed. – São Paulo: Atlas, 2010.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas.** 1 ed. - 11 reimp. – São Paulo: Atlas, 2012.

KAUARK, Fabiana; MANHÃES, Fernanda Castro; MEDEIROS, Carlos Henrique. **Metodologia da pesquisa: guia prático.** Itabuna: Via Litterarum, 2010.

KWASNICKA, Eunice Lacava. **Introdução à administração.** São Paulo: Atlas, 2011.

LEMOS, Marcelo Scofield. **Análise organizacional da Petrobras.** 2001. 150f. Dissertação (Mestrado)- Curso de mestrado em administração pública. Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro. Disponível em: < <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/3544/MarceloLemos.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 23 de Outubro de 2015.

LIMA, Cícero Adriano; SAMPAIO, Renata Lima; SIMÕES, Tatiana de Jesus. **Gestão da mudança organizacional: estudo de caso do processo de mudança na Secretaria de Finanças (Sefin) do município de Dias D'ávila- Bahia.** 2005. 82f. Monografia- Curso de especialização em gestão de pessoas. Universidade Federal da Bahia, Salvador. Disponível em: < http://www.adm.ufba.br/sites/default/files/publicação/arquivo/gestão_mudanca_organizacional.pdf>. Acesso em: 29 de Abril de 2016.

MACHADO, Denise Del Prá Netto; VASCONCELLOS, Marcos Augusto de. Organizações inovadoras: existe uma cultura específica que faz parte deste ambiente? Revista de Gestão USP, v. 14, n. 4, p.15-31, out/ dez 2007. Disponível em: < [file:///C:/Users/Mara%20Silva/Downloads/36611-43148-1-PB%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Mara%20Silva/Downloads/36611-43148-1-PB%20(1).pdf)>. Acesso em: 29 de Abril de 2016.

MARQUES, Cicero; ODA, Érico. **Organização, sistemas e métodos.** Curitiba: IESDE Brasil, 2012.

MARTINS, Moisés da Silva. Cultura nas organizações e globalização. Colloquium Humanarum, v. 9, n. Especial, jul/ dez 2012. Disponível em: <http://www.unoeste.br/site/enepe/2012/suplementos/area/Humanarum/Ci%C3%A4ncias%20Sociais%20Aplicadas/Administra%C3%A7%C3%A3o/CULTURA%20NAS%20ORGANIZA%C3%87%C3%95ES%20E%20A%20GLOBALIZA%C3%87%C3%83O.pdf>. Acesso em: 28 de Abril de 2016.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração.** - 5. ed. rev. e ampl. – São Paulo: Atlas, 2000.

_____, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital.** -6. ed.- 8. reimpr. - São Paulo: Atlas, 2011.

MOTTA, Fernando C. Prestes. Controle social nas organizações. **Revista Administração de Empresas**, 19 (3): 11-25, Jul/ Set 1979. Disponível em: < http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901993000500005>. Acesso em: 26 de Março de 2016.

NELSON, Bob. **1501 maneiras de premiar seus colaboradores.** Sextante: 2014.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial.** -20. ed. – São Paulo: Atlas, 2011.

PRÉVE, Altamiro Damian; MORITZ, Gilberto de Oliveira; PEREIRA, Maurício Fernandes. **Organização, processos e tomada de decisão.** Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração, 2010. Disponível em: <http://www.ead.uepb.edu.br/arquivos/licitacao_livros_admpub/07-organiza%E7%E3o%20processos%20e%20tomada%20de%20decis%C3%A3o/Livro_grafica%20organiza%E7%E3o%20de%20processos%20e%20tomada%20de%20decis%C3%A3o.pdf>. Acesso em: 28 de Abril de 2016.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernane Cesar de. **Metodologia do trabalho científico [recurso eletrônico]: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico.** - 2. ed.- Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento organizacional.** -11. ed. - São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

_____, Stephen Paul, 1943- **Fundamentos do Comportamento Organizacional.** Tradução técnica Reynaldo Marcondes. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

SILVA, Adelphino Teixeira da. **Administração básica.** -6. Ed.- São Paulo: Atlas, 2011.

SILVA, Edna Lucia da; MENESES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação.** – 4. ed. rev. atual. – Florianópolis: UFSC, 2005.

SILVA, Reinaldo de Oliveira da. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

_____, Reinaldo de Oliveira da. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

SOUSA, Sérgio Alves de. Tipologias organizacionais e atributos administrativos. **Revista de Administração**. São Paulo, v. 13, n. 2, p. 9-23, Abr/Jun 1978. Disponível em: < file:///C:/Users/Mara%20Silva/Downloads/1302009.pdf>. Acesso em: 28 de Abril de 2016.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica**. -3. ed. – São Paulo: Atlas, 2010.

TEMOCHE, Maria Dora Ruiz. **Dicionário de termos relativos a gestão de pessoas**. Campina Grande: UEPB, 2008.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. - 13. ed. - São Paulo: Atlas, 2011.

**APÊNDICE A: ESCALA DE AVALIAÇÃO DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL
(EAEO)**

O objetivo da escala é coletar informações sobre como você percebe as diversas dimensões da estrutura organizacional da empresa em que atua.

Importante:

- **As informações prestadas por você são sigilosas e serão analisadas em conjunto com as informações fornecidas por outras pessoas.**
- **Fique tranquilo (a) ao respondê-lo. Não é necessário se identificar.**

Para responder, leia os itens abaixo e em seguida assinale, a direita de cada frase, o número com a opção que melhor representa sua opinião, de acordo com a seguinte escala:

1 Discordo totalmente	2 Discordo	3 Nem concordo, nem discordo	4 Concordo	5 Concordo totalmente
-----------------------------	---------------	------------------------------------	---------------	-----------------------------

1. Eu compartilho os valores da minha organização.	
2. Minha experiência, nesta organização, me levou a ser parecida com ela.	
3. Eu tenho uma visão de mundo parecida com a de minha organização.	
4. Esta empresa utiliza regras bem definidas.	
5. Esta empresa utiliza as mesmas regras para todos os empregados.	
6. Esta empresa permite a participação dos empregados na formulação das regras.	
7. Esta empresa preocupa-se com o trabalhador em todas as suas dimensões.	
8. Esta empresa realiza treinamentos voltados para o desempenho das tarefas do trabalho.	
9. Esta empresa preocupa-se em manter seus colaboradores.	
10. Nesta empresa as pessoas conhecem os objetivos que a organização pretende alcançar.	
11. Nesta empresa as pessoas têm acesso às informações necessárias para a tomada de decisões relativas ao trabalho.	
12. Nesta empresa os regulamentos são flexíveis, podendo adaptar-se rapidamente às necessidades de mudanças.	
13. Nesta empresa os superiores compartilham as informações importantes com os seus empregados.	
14. Nesta empresa os funcionários possuem autonomia e liberdade para tomar decisões relativas ao trabalho.	
15. Nesta empresa os direitos e deveres dos funcionários são descritos por normas de comportamento estabelecidas pela organização.	
16. Nesta empresa cada tarefa é realizada por profissionais capacitados na área.	
17. Nesta empresa cada funcionário possui suas atividades e funções bem definidas.	
18. Nesta empresa os funcionários são selecionados/ promovidos com base nas habilidades e conhecimentos.	

19. Nesta empresa o trabalho é padronizado.	
20. Nesta empresa tenho liberdade para mudar/ inovar as atividades que realizo.	
21. Nesta empresa as atividades são realizadas de maneira semelhante, mesmo que por funcionários diferentes.	
22. Nesta empresa tenho livre acesso aos meus superiores na hierarquia de autoridade.	
23. Nesta empresa há abertura de comunicação entre os diversos níveis.	
24. Nesta empresa minhas reclamações e sugestões são importantes.	
25. Nesta empresa as decisões são tomadas em conjunto com os funcionários.	
26. Esta empresa oferece aos seus funcionários cursos e palestras de capacitação.	
27. Esta empresa incentiva seus funcionários a aumentar seus conhecimentos.	
28. Esta empresa valoriza os colaboradores.	
29. Nesta empresa há mudanças constantemente.	
30. A exigência dos clientes faz com que a empresa, onde trabalho, mude.	
31. A atuação dos concorrentes faz com que a empresa, onde trabalho, mude.	
32. A empresa se adapta rapidamente às mudanças do ambiente externo à organização.	
33. Nesta empresa trabalhamos com metas de desempenho.	
34. Nesta empresa os objetivos são bem esclarecidos para os funcionários.	
35. O tamanho da empresa (espaço físico) é compatível com o volume de vendas e o número de funcionários.	
36. Nesta empresa o número de funcionários é compatível com o volume de vendas.	
37. Esta empresa é dividida em muitos departamentos.	
38. Esta empresa investi em tecnologia.	
39. Os recursos tecnológicos implantados pela empresa facilitam o desempenho das atividades.	
40. Os recursos tecnológicos implantados pela empresa agilizam os processos.	