

Universidade FUMEC
Faculdade de Ciências Empresariais

GERALDO MARCELIO DE PAULA

**ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS: O PAPEL DO
GESTOR DE NÍVEL INTERMEDIÁRIO**

Belo Horizonte

2007

GERALDO MARCELIO DE PAULA

**ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS: O PAPEL DO
GESTOR DE NÍVEL INTERMEDIÁRIO**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado da Faculdade de Ciências Empresariais da Universidade FUMEC, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Gestão estratégica de organizações.
Linha de pesquisa: Estratégia, marketing e competitividade.

Orientador: Prof. Dr. Luiz Antônio Antunes Teixeira
Co-Orientador: Prof. Dr. George Leal Jamil

Belo Horizonte

2007

Folha de assinaturas

À minha família, por ser a razão da minha vida.

AGRADECIMENTOS

Tenho muito a agradecer a várias pessoas que me apoiaram ao longo deste trabalho, sendo provável o esquecimento de um ou outro nome; antecipadamente me desculpo.

Ao meu orientador e amigo, Prof. Dr. Luiz Antônio Antunes Teixeira, o agradecimento pelos direcionamentos nos vários momentos de incertezas e incentivo nos muitos momentos de dificuldades.

Agradeço ao meu co-orientador, amigo e incansável incentivador, Prof. Dr. George Leal Jamil, pelas ricas contribuições, pronto atendimento e excelente bom humor ao tratar inclusive, as situações mais complicadas.

Aos professores membros da banca examinadora, o agradecimento pela consideração em avaliar meu trabalho, pela sua atenção e ensejo de aprimoramento da pesquisa.

Agradeço ainda aos professores que atuaram nas disciplinas cursadas, pela amizade, ensinamentos e paciência. A direção e demais integrantes do Mestrado em Administração da FUMEC, muito obrigado pela dedicação e pronto atendimento.

Aos colegas de turma agradeço o apoio, e a oportunidade de conviver com pessoas tão espetaculares e a possibilidade de construir novas amizades.

Aos amigos que sempre tiveram por perto - Albélio, Aurelice, Denildo, “Amigos do AP”, “Pessoal da Info” - o meu agradecimento pela torcida e incentivo.

É indispensável mencionar a família – esposa, pai, mãe, irmãos – tão sacrificada e exigida nos vários momentos de ausência. Para Claudinea, o indispensável reconhecimento do amor, carinho e atenção que possibilitou o alcance deste objetivo.

RESUMO

Buscou-se, com esta pesquisa, identificar o grau de participação, conhecimento e satisfação dos Gestores de Nível Intermediários (GNI) no processo de configuração e reconfiguração da estrutura organizacional, usando para tal um modelo composto a partir das contribuições advindas de campos científicos variados. A partir da definição das variáveis que compõe e condicionam a configuração da estrutura organizacional e a participação do GNI nesse processo, foi realizado um *survey* aplicado a 147 GNI's de grandes empresas nacionais e multinacionais. A metodologia adotada foi a pesquisa descritiva. O estudo demonstrou que o GNI percebe uma estreita relação de dependência entre estratégia empresarial e estrutura organizacional e que ele não participa ativamente do processo de definição da estrutura organizacional sendo apenas um agente passivo às diretrizes da alta administração. O grupo pesquisado demonstrou-se satisfeito com a estrutura em que atuam, com a comunicação em geral e com as informações disponibilizadas no processo decisório. O estudo demonstrou ainda que quanto melhor a comunicação e maior a autonomia maior a satisfação percebida deste nível gerencial.

Palavras-chave: Estratégias; Gestor de Nível Intermediário; estrutura organizacional.

ABSTRACT

The purpose of this research was to identify the degree of participation, knowledge, and satisfaction of intermediate level managers (ILM) in the process of constructing the organizational structure. For this a model based on contributions from several scientific fields was used. Starting from the definition of the variables that describe the configuration of the organizational structure and from the participation of the ILM in this process, a survey was applied to 147 ILM's of large national and multinational companies. Descriptive research was the methodology chosen. This work demonstrated that the IML perceives a strong relationship between entrepreneurial strategy and organizational structure, and that he feels that he does not have an active participation in the process of definition of the organizational structure but, rather, is a passive agent of the top management polices. The ILM's interviewed were pleased with the structure of their companies, with the existing communication, and with the information mode available in the decision process. This work also showed that then satisfaction perceived at this management level increases as communicative and autonomy increase.

Key words: Strategies; intermediate level manager; organizational structure.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1	Modelo hipotético de pesquisa	115
----------	---	-----

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1	Distribuição da amostra segundo experiência na empresa	78
GRÁFICO 2	Distribuição da amostra segundo tipo de empresa	78
GRÁFICO 3	Distribuição da amostra faturamento anual da empresa	79
GRÁFICO 4	Distribuição da amostra segundo número de funcionários.	80
GRÁFICO 5	Q-Q da distribuição da distância de <i>Mahalanobis</i> (D^2)	90
GRÁFICO 6	Distribuição dos <i>construtos</i> em estudo segundo tipologia predominante nas empresas	129
GRÁFICO 7	Distribuição do faturamento anual segundo tipologia predominante nas empresas	130
GRÁFICO 8	Distribuição do número de funcionários segundo tipologia predominante nas empresas.	131
GRÁFICO 9	Distribuição do tipo de empresa segundo tipologia predominante nas empresas	132

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1	Indicadores mantidos para mensurar os <i>construtos</i> propostos	119
----------	---	-----

LISTA DE TABELAS

TABELA 1	Análise descritiva	81
TABELA 2	Testes de assimetria de curtose das variáveis	88
TABELA 3	Análise Fatorial Exploratória: Relação entre estratégia empresarial e estrutura.	95
TABELA 4	Análise Fatorial Exploratória: participação na definição e implantação da estrutura organizacional	96
TABELA 5	Análise Fatorial Exploratória: grau de adequação entre divisões de poder existente na organização.	96
TABELA 6	Análise Fatorial Exploratória: satisfação com a estrutura.	97
TABELA 7	Análise Fatorial Exploratória: tipologias mais utilizadas atualmente pelas organizações.	98
TABELA 8	Análise Fatorial Exploratória: gestão da informação e do conhecimento.	99
TABELA 9	Avaliação da confiabilidade dos <i>construtos</i>	101
TABELA 10	Avaliação da validade convergente das medidas	104
TABELA 11	Avaliação da validade global das medidas dos <i>construtos</i>	105
TABELA 12	Avaliação da validade discriminante dos <i>construtos</i>	107
TABELA 13	Análise descritiva dos indicadores de relação entre estratégia e estrutura organizacional	122
TABELA 14	Análise descritiva dos indicadores de comunicação.	123
TABELA 15	Análise descritiva dos indicadores de Autonomia e participação.	124
TABELA 16	Análise descritiva dos indicadores de Distribuição de responsabilidades e poder na organização	125
TABELA 17	Análise descritiva dos indicadores de satisfação com a estrutura.	126
TABELA 18	Análise descritiva dos indicadores de tipo de estrutura	127
TABELA 19	Análise descritiva dos indicadores de gestão da informação e do conhecimento	128

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACP	Análise fatorial exploratória com extração por componentes principais
AFE	Análise fatorial exploratória
AGFI	<i>Adjusted Goodness of Fit Index</i> : busca ponderar o ajuste encontrado pela complexidade de um modelo
CFI	<i>Comparative Fit Index</i> : índice de ajustamento comparativo. Compara o modelo existente com o modelo nulo
GFI	<i>Goodness of Fit Index</i> : índice de bondade do ajustamento
GNI	Gestor de nível intermediário
IFI	<i>Incremental Fit Index</i> : verificar se seria possível melhorar o ajuste do modelo aos dados existentes
Lisrel 8.3	<i>Software</i> da empresa <i>Scientific Software International</i> (“SSP”), utilizado para Modelamento de Equações Estruturais (<i>Structural Equation Modeling</i> “SEM”), também conhecido por análise de variáveis latentes, ou análise de trajetória
NFI	<i>Normed Fit Index</i> : reflete a proporção que o modelo proposto melhora o ajuste em relação ao modelo nulo, sem requerer suposições sobre o qui-quadrado
RMSEA	<i>Root Mean Standard Error of Approximation</i> : Raiz quadrada média do erro de aproximação
SPSS 11.5	<i>Software</i> de análise estatística amplamente utilizado nas ciências sociais para realização de testes de correlação, multicolinearidade, e de hipóteses. Fornece as funcionalidades de planejamento, coleta, carga, preparação, análise dos dados e a disponibilização dos resultados. Desenvolvido pela SPSS Inc

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	16
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	22
2.1	Estrutura Organizacional.....	22
2.2	Fatores condicionantes da estrutura.....	26
2.2.1	Fator Ambiente.....	27
2.2.2	Fator estratégia.....	30
2.2.3	Fator tecnologia.....	32
2.2.4	Fator humano.....	33
2.2.5	Fator tamanho da organização.....	34
2.3	Elementos constituintes da estrutura organizacional.....	36
2.3.1	Complexidade.....	36
2.3.2	Formalização.....	37
2.3.3	Centralização.....	40
2.3.4	Comunicação.....	41
2.4	Tipologia.....	43
2.4.1	Estruturas mecanicistas e orgânicas.....	46
2.4.2	Estruturas tradicionais e estruturas inovativas.....	48
2.4.3	Estruturas contemporâneas.....	50
2.4.4	Estruturas organizacionais transnacionais.....	55
2.5	Função gerencial.....	57
2.6	A influência da gestão da informação e do conhecimento na estrutura organizacional.....	62
2.6.1	Uso da tecnologia da informação e do conhecimento na gestão dos negócios.....	68
3	ASPECTOS METODOLÓGICOS	71
3.1	Primeira fase – exploratória.....	71
3.2	Segunda fase – descritiva.....	72
4	ANÁLISE E VALIDAÇÃO DE DADOS	77
4.1	Descrição da amostra.....	77
4.2	Análise exploratória.....	80

4.2.1	Dados ausentes	83
4.2.2	<i>Outliers</i>	83
4.2.3	Normalidade	86
4.2.4	Linearidade	91
4.3	Avaliação da fidedignidade do instrumento de pesquisa	92
4.3.1	Análise da unidimensionalidade das medidas.	93
4.3.2	Avaliação da confiabilidade	100
4.3.3	Avaliação da validade convergente.	102
4.3.4	Avaliação da validade discriminante.	106
4.4	Validade do modelo proposto.	108
5	APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	118
5.1	Descrição e discussão dos resultados	118
5.1.1	Percepção dos GNI's quanto à relação de dependência entre estratégia empresarial e estrutura organizacional	121
5.1.2	Percepção de participação do GNI na definição e implantação da estrutura organizacional.	123
5.1.3	Percepção do grau de Distribuição de responsabilidades e poder na organização	124
5.1.4	Percepção do grau de satisfação com a estrutura	125
5.1.5	Tipologias utilizadas pelas organizações	126
5.1.6	Gestão da informação e do conhecimento e estrutura organizacional.	127
5.1.7	Relação das variáveis de caracterização das empresas com a tipologia da empresa.	128
6	CONCLUSÕES	133
6.1	Limitações do estudo.	134
6.2	Futuras Pesquisas.	135
	REFERÊNCIAS	136
	APÊNDICE A – Roteiro para entrevista	145
	APÊNDICE B – Questionário estruturado (Internet)	147

1 INTRODUÇÃO

A estrutura organizacional vem sendo objeto de estudo de diversos autores, desde Weber, Barnard e Chandler nos primeiros anos do século 20, até Hall, Mintzberg e Child, nas décadas de 80 e 90. A abordagem clássica de administração sugeria haver uma única forma de estrutura para todos os tipos de organização. A escola de relações humanas, a partir da década de 30, sustentava que o empregado possuía necessidades psicológicas e sociais e a organização do trabalho dependia da interação das pessoas dentro da empresa (DONALDSON, 1998). No final dos anos 50, surge a abordagem contingencial, afirmando que a estrutura de uma organização é dependente de fatores contingenciais, como o ambiente, a tecnologia, o tamanho e a estratégia.

Segundo a abordagem contingencial, não é possível estabelecer uma única forma de gerir as organizações; cada situação específica requer um tipo de gestão específica. O que acontece no ambiente externo das organizações, quer a nível sociológico, tecnológico, político ou demográfico, poderá afetar sua atividade, estrutura, gestão e as decisões dos seus gestores; a empresa deve se ajustar às contingências para atingir a forma adequada. Segundo Chandler (1962), em resposta as pressões do ambiente, as empresas adotam estratégias positivas, desenvolvendo novos produtos ou novos mercados, ou estratégia defensiva para proteger sua atual posição. Ambas as estratégias levam as empresas a mudanças organizacionais. Seguindo esse pensamento, pode-se entender que a estratégia depende das características do ambiente e determina a reconfiguração organizacional, visando atingir objetivos estabelecidos.

A reconfiguração organizacional compreende a distribuição das responsabilidades, competências e poderes entre os gestores para a realização da estratégia. Segundo Roig (1982), toda estratégia é

algo para implantar, decidir, por em prática, para ser realizado. A esta realização, faz-se necessário a existência de homens com capacidades e responsabilidades diretivas, que sejam capazes e estejam dispostos a decidir, que queiram atuar de modo adequado, para converter a estratégia em ações.

Entre os diversos níveis hierárquicos necessários ao exercício da gestão organizacional, no nível de gestão intermediária, os GNI's atuam entre os anseios da alta direção e a força de trabalho para obtenção dos resultados esperados. Acredita-se que este nível de gestão tenha a melhor percepção da estrutura organizacional atual, por envolver pessoas de diversos níveis hierárquicos para obtenção de resultados.

Defensor do aspecto humano nas discussões sobre gerência, Barnard (1971) introduz a idéia de que a função do gestor seria a de convergir esforços organizacionais e individuais em prol de um objetivo comum. O gestor é a pessoa a quem compete a interpretação dos objetivos propostos pela organização e atua, através do planejamento, da organização, da liderança e do controle, a fim de atingir os referidos objetivos.

Na busca por melhores resultados as organizações vêm, desde a década de 80, explorando cada vez mais os recursos tecnológicos. A capacidade das empresas utilizarem e combinarem várias fontes e tipos de conhecimento organizacional para desenvolverem competências específicas e capacidade inovadora, que se traduzem, permanentemente, em novos produtos, processos, sistemas gerenciais e liderança de mercado é denominado por Terra (2000) de gestão da informação e do conhecimento.

A gestão da informação e do conhecimento pode ser definida também como o processo pelo qual uma organização consciente e sistematicamente coleta, cria, organiza, compartilha e quantifica seu acervo de conhecimentos, para atingir os objetivos estratégicos. Matéria-prima essencial a geração de conhecimento, a informação é definida por Drucker (1998) como sendo dados interpretados, dotados de relevância e propósito. Por sua vez, dado numa organização, é definido como o registro estruturado de transações ou a descrição exata de algo ou de algum evento.

Motivado por, entre outros motivos, a necessidade de gerenciar organizações envolvidas em processos de globalização, fusão, parceria, internacionalização, terceirização e/ou verticalização, as empresas em geral, vem ampliando significativamente a utilização de recurso de tecnologia da informação em suas operações. Cada vez mais, a gestão da informação e do conhecimento vem se destacando com um dos principais elementos estratégicos de qualquer organização e elemento fundamental na definição e/ou redefinição das estruturas organizacionais.

As estratégias formuladas pela cúpula empresarial, sejam elas quais forem, com o intuito de redirecionar o foco da organização e assim promover a expansão dos negócios, podem determinar a reconfiguração da estrutura da empresa. Dessa maneira, pode-se dizer que um estudo que possibilite a compreensão do papel do GNI neste processo, poderá contribuir para direcionar ações e atribuição de responsabilidades mais adequadas a este nível de gestão, conseqüentemente, melhorando a obtenção de resultados organizacionais.

Procura-se com esta pesquisa compreender questões inerentes ao papel do Gestor de Nível Intermediário (GNI) no processo de configuração e reconfiguração da estrutura

organizacional, tais como: **Que tipo de papel exerce o GNI no processo de configuração e reconfiguração da estrutura organizacional e qual o grau de entendimento e participação do GNI nesses processos?**

As estratégias formuladas pela cúpula empresarial, sejam elas quais forem, com o intuito de redirecionar o foco da organização e assim promover a expansão dos negócios, podem determinar a reconfiguração da estrutura da empresa. Dessa maneira, pode-se dizer que um estudo que possibilite a compreensão do papel do GNI neste processo, poderá contribuir para direcionar ações e atribuição de responsabilidades mais adequadas a este nível de gestão, consequentemente, melhorando a obtenção de resultados.

O interesse pelo tema decorre do desejo de contribuir para o entendimento dessas questões as quais se acredita serem de fundamental importância nos estudos organizacionais. Nesse estudo, considera-se por configuração e reconfiguração, as adequações realizadas na estrutura organizacional para que a empresa atinja seus objetivos estratégicos.

A presente pesquisa tem por objetivo geral identificar o grau de participação, conhecimento e satisfação dos GNI's nos processos de configuração e reconfiguração da estrutura organizacional.

Especificamente, pretende-se:

1. Identificar a percepção do GNI quanto à relação de dependência entre estratégia empresarial e estrutura organizacional;
2. Identificar a percepção de participação e grau de satisfação do GNI na definição e implantação da estrutura organizacional;

3. Identificar a existência de processo formal de gestão da informação e do conhecimento e sua relação de dependência com os processos de configuração e reconfiguração da estrutura da organização.

Os passos metodológicos para se alcançar os objetivos foram definidos em duas etapas: exploratória e descritiva. Na primeira fase – exploratória – optou-se por buscar informações que permitiram detectar e descrever as ações, métodos e processos estratégicos adotados por presidentes e ex-presidentes de grandes empresas, para definir e gerir a estrutura da sua organização, com o objetivo de obter conhecimento para a criação do questionário. Para obtenção das informações, recorreram-se as técnicas de entrevista em profundidade, tendo por unidade de análise a amostra de 04 presidentes e ex-presidentes de grandes empresas.

A fase descritiva contou com a elaboração do questionário, tendo por base o resultado da análise das entrevistas e o apoio da literatura pesquisada; a aplicação do questionário em 147 gestores de nível intermediário por meio de *survey* pela *Internet*; a validação qualitativa dos dados obtidos por meio de técnicas estatísticas; e a apuração dos resultados para cada *construto*.

Na busca por respostas, às questões norteadoras e ao alcance dos objetivos estabelecidos, estruturou-se a presente pesquisa em seis partes, distribuídas nos capítulos que se seguem. O primeiro capítulo tem por objetivo apresentar de forma introdutória o tema, os objetivos e a estrutura do estudo. O segundo capítulo apresenta as definições conceituais e embasamento teórico necessário ao entendimento dos temas tratados no estudo: estrutura organizacional, fatores condicionantes e elementos que a constitui; evolução das tipologias e o que há de

contemporâneo sobre o tema e função gerencial, as divergências encontradas nas definições sobre o tema e a importância do GNI no alcance dos objetivos organizacionais.

O terceiro capítulo apresenta o processo metodológico utilizado nas fases exploratórias e descritivas. Em seguida, no quarto capítulo, expõem-se as validações estatísticas aplicadas aos dados coletados e apresenta o modelo hipotético de pesquisa. No quinto capítulo discutem-se os resultados obtidos, na pesquisa de campo, apresentam-se os indicadores finais que foram mantidos após as etapas de validação para mensurar cada um dos *construtos* propostos e que se direcionam a objetivos específicos de pesquisa. Por último, o sexto capítulo, encerra a exposição da pesquisa, destacando-se os resultados obtidos para o objetivo geral e objetivos específicos, os resultados da validação do modelo hipotético de pesquisa proposto neste estudo e as limitações e oportunidades de futuras pesquisas detectadas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo tem por objetivo revisar a literatura, trazendo embasamento teórico e definições necessárias para o desenvolvimento deste estudo. Primeiramente, faz-se a abordagem dos conceitos de estrutura organizacional, em seguida dos fatores constituintes e condicionantes desta, passando a um breve histórico sobre as tipologias; em seguida aborda-se a função gerencial, caracterizando sua complexidade e divergência entre os autores e por fim o conceito de gestão da informação e do conhecimento e sua influência na estrutura organizacional.

2.1 Estrutura Organizacional

Com relação ao tema organização e suas estruturas, Barnard (1971) afirma que uma organização passa a existir quando (1) há pessoas aptas a se comunicarem entre si e (2) que estão desejando contribuir com sua ação (3) para a realização de um propósito comum. Os elementos desta organização, na visão de Barnard, consistem em (1) comunicação, (2) desejo de servir e (3) propósito comum.

Galbraith (1977) define organização como composição de pessoas com a finalidade de alcançar algum propósito compartilhado através da divisão do trabalho. Para organizar o trabalho é necessário estabelecer uma rede de relações entre indivíduos ou grupos de indivíduos, de forma que seus trabalhos sejam coordenados e coerentes com a tarefa final, num mecanismo de coordenação identificada como estrutura organizacional.

A estrutura organizacional pode ser definida também pela soma total das formas em que ela divide o trabalho em tarefas distintas e alcança a coordenação entre elas. Mintzberg (1979) aponta cinco elementos básicos da estrutura para explicar como as organizações coordenam seu trabalho:

1. Ajustamento mútuo: permite a coordenação do trabalho pelo processo simples de comunicação informal;
2. Supervisão direta: permite a coordenação ter um indivíduo com responsabilidade pelo trabalho de outros;
3. Padronização do processo de trabalho: o processo é padronizado quando o conteúdo do mesmo é especificado, ou programado;
4. Padronização das saídas: as saídas são padronizadas quando os resultados do trabalho, por exemplo, as dimensões do produto ou desempenho, são especificadas;
5. Padronização das habilidades: habilidades (e conhecimento) são padronizadas quando um tipo de treinamento requerido para executar um trabalho é especificado.

Para Mintzberg (1979), à medida que o trabalho organizacional fica mais complicado, a forma de coordenação favorecida parece mudar do ajustamento mútuo para supervisão direta, e desta para a padronização, preferencialmente do processo de trabalho, outras vezes de saídas ou habilidades, finalmente retornando ao ajustamento mútuo. As empresas mais complexas, apesar de utilizar todos os mecanismos, acabam focando em um deles com maior ênfase. O autor afirma que a organização é composta de cinco partes:

1. Núcleo operacional: os operadores executam as quatro funções básicas, que são: assegurar as entradas para produção, transformar as entradas em saídas, distribuir as saídas e prover o suporte direto para estas atividades básicas;
2. Linha de média: gerência intermediária que liga o núcleo operacional ao ápice estratégico, envolvendo desde os gerentes *seniores* até os supervisores de primeira linha;
3. Ápice estratégico: composto pela alta cúpula da organização;
4. Tecnoestrutura: engloba as pessoas que auxiliam o trabalho das outras, através de padronização e técnicas;
5. *Staff* de suporte: é o trabalho que está fora do fluxo operacional de trabalho, mas dá suporte à sua execução. Esta função geralmente é esquecida, ou colocada junto com a tecnoestrutura.

A estrutura organizacional é o produto das decisões de divisão e coordenação do trabalho, e define não apenas as atribuições específicas, mas também o modo como devem estar interligados os diversos grupos especializados, chamados departamentos (MAXIMIANO, 1986). É vista também com um processo através do qual a autoridade é distribuída, as atividades são especificadas e um sistema de comunicação é delineado, permitindo que as pessoas realizem as atividades e exerçam a autoridade que lhes competem (VASCONCELLOS, 1989). Os objetivos da organização e a forma como estes são atingidos, constituem um importante fator de influência para o desenho da estrutura administrativa. (VASCONCELLOS, 1972)

Numa perspectiva operacional, a estrutura organizacional pode ser entendida como o conjunto ordenado de responsabilidades, autoridades, comunicações e decisões das unidades

organizacionais de uma empresa. Quando a estrutura organizacional é estabelecida de forma adequada, ela propicia para a organização, aspectos como: identificação das tarefas necessárias; organização das funções e responsabilidades; obtenção de informações, recursos e "*feedback*"¹ aos empregados; medidas de desempenho compatíveis com os objetivos e condições motivadoras. (OLIVEIRA, 2000)

A escolha de uma estrutura em detrimento de outra, inevitavelmente envolve eventuais vantagens e desvantagens, privilegiando certos aspectos comparativamente a outros. Para Child (1977), o desenho e redesenho da estrutura organizacional constitui uma das maiores prioridades da administração, pois a função da estrutura organizacional é auxiliar no alcance dos objetivos organizacionais, servindo como:

1. Estrutura básica – ao contribuir para a implementação de planos, bem como para a alocação de pessoas e de recursos para as tarefas que precisam ser feitas e ao proporcionar mecanismos para a coordenação dessas tarefas. Nessa circunstância, assume a forma de descrições de cargos, organogramas, constituição de conselhos e de comissões;
2. Mecanismo de operação – ao indicar com clareza aos membros da organização e o que deles é esperado através de elementos normativos como procedimentos de trabalho, padrões de desempenho, sistema de avaliação, sistema de recompensas, programações e sistemas de comunicação;
3. Mecanismo de decisão – suportando o processo de tomada de decisão e seus requisitos de processamento de informação, o que inclui o fornecimento de arranjos favoráveis à obtenção de informações do meio externo e correspondentes procedimentos para tratamento de informações.

¹ *Feedback* - comunicação ou informação de dados sobre o desempenho relativo à qualidade, dirigida às fontes que podem tomar medidas apropriadas.

Percebe-se pelos conceitos anteriormente expostos a relevância de dois aspectos da estrutura: o primeiro corresponde à autoridade e comunicação; o segundo, à informação e fluxo de dados entre as linhas de autoridade e comunicação, sendo que estas linhas asseguram a efetiva coordenação, avaliação e planejamento necessários para se atingir os objetivos empresariais.

2.2 Fatores condicionantes da estrutura

As estruturas organizacionais, assim como a divisão do trabalho, as formas de coordenação, formalização e descentralização, variam de acordo com o que Mintzberg (1995) denomina fatores situacionais: ambiente, tamanho da organização, tecnologia ou processos produtivos utilizados. Vasconcellos (1972) propõe um modelo no qual o conjunto de variáveis condicionantes da estrutura organizacional é composto por cinco fatores: humano, tecnológico, ecológico, estrutura e objetivos organizacionais.

O grau de diversificação de produtos e clientes, ênfase nos planos e objetivos e alocação de recursos, são os fatores que influenciam a estrutura (MAXIMIANO, 1986); os fatores: humano, ambiente externo, sistema de objetivos e estratégias e tecnologia são, para Oliveira (2000), os que condicionam o estabelecimento da estrutura organizacional.

Em estudo clássico, Robbins (2002) afirma que a estrutura organizacional define como as tarefas são formalmente distribuídas, agrupadas e coordenadas e que as organizações possuem estruturas diferentes, e estas têm impacto sobre as atitudes e comportamentos de seus funcionários. Em sua opinião, as principais causas determinantes da estrutura organizacional são a estratégia, o tamanho da organização, a tecnologia e o ambiente.

Os fatores mais citados entre os autores pesquisados - ambiente, estratégia, tecnologia, humano e tamanho – são interacionais, portanto devem combinar-se para que a organização atinja maior desempenho. O ambiente disponibiliza novas tecnologias e estratégias múltiplas que devem ser escolhidas e incorporadas de acordo com as características da empresa. A estratégia determina a estrutura, o fator humano afeta o funcionamento, opção por determinada tecnologia também é estratégica, pois interfere no tamanho da organização e por sua vez, influencia a estrutura da empresa. A interação entre os fatores que serão detalhados a seguir e a adequação da estrutura aos mesmos, têm a finalidade de manter a empresa com alto desempenho em suas atividades.

2.2.1 Fator Ambiente

A compreensão do ambiente no qual está inserida a organização faz-se importante fator na análise organizacional, não só pelas trocas de recursos existentes entre eles, como também pelas pressões externas que influenciam a dinâmica interna das organizações. As variáveis ambientais passaram a receber destaque mais acentuado na análise das organizações, principalmente com a teoria contingencial. Essa teoria prevê que diversos relacionamentos com o ambiente exigem diferentes estilos de organização.

A Teoria Contingencial, surgida de pesquisas realizadas entre os anos 50 e 60 do século passado, buscou compreender como se dá a dinâmica organizacional em diferentes tipos de ambiente. Nos ambientes de rápidas mudanças, foi demonstrado que as empresas bem-sucedidas possuíam flexibilidade, maior comunicação lateral e aplicação de habilidades específicas. O estudo de Lawrence e Lorsch (1973) mostrou ser necessário variar os estilos de organização entre as subunidades da empresa, em função dos respectivos sub-ambientes. Os departamentos de produção

se caracterizam por ambientes mais propícios à divisão de tarefas e com objetivos de curto prazo; por isso adotam formas mais burocráticas. Já os departamentos de pesquisa e desenvolvimento têm características menos formais, pois possuem objetivos mais exploratórios e de longo prazo. Os autores enfatizaram também que, de acordo com a atividade, algumas empresas necessitam ser mais orgânicas do que outras, e o grau de flexibilidade varia também dentro das subunidades, surgindo então a forma de ver a organização como sendo mecânica ou orgânica.

Ainda tratando da variável ambiente, Mintzberg (1995) focaliza quatro dimensões do ambiente organizacional e as caracteriza quanto à estabilidade, complexidade, diversidade de mercado e hostilidade. O autor afirma que o delineamento da estrutura se dá a partir do efeito que o ambiente causa na organização.

Aldrich (1979) entende que o ambiente organizacional pode ser compreendido por meio de algumas de suas dimensões:

1. Capacidade ambiental: é o nível relativo de recursos disponíveis para uma organização no seu ambiente, variando de atributos pobres, com pouca capacidade, a ambientes ricos, com alta capacidade de oferecer os recursos necessários às organizações;
2. Homogeneidade e heterogeneidade: trata-se do grau de similaridade entre os elementos na população, incluindo indivíduos e organizações; varia de homogêneo a altamente diferenciado;
3. Estabilidade e instabilidade: mostra o nível de mudança ou *turnover*² nos elementos do ambiente;

² *Turnover*: rotatividade de pessoal. Está relacionada com a saída de funcionários de uma organização. As razões para o desligamento podem ser diversas; os indivíduos podem solicitar a sua demissão ou serem demitidos pela empresa.

4. Concentração/dispersão: define o grau em que os recursos estão concentrados no ambiente. Varia de dispersão randômica a alta concentração em locais específicos;
5. Consenso/dissenso: é o grau no qual os elementos para um domínio específico são disputados ou reconhecidos pelas outras organizações.
6. Turbulência: trata da extensão na qual ao ambiente é caracterizado pelo aumento da interação entre os elementos e as tendências a uma taxa crescente de interconexões.

A capacidade do ambiente externo influenciar nas ações internas das organizações e a autonomia que a organização tem para tomar suas decisões para fazer frente às mudanças no ambiente externo, são variáveis independentes de adaptação organizacional. As interações dessas variáveis resultam em quatro principais tipos segundo Aldrich (1979):

1. Seleção natural, com pouca capacidade de escolha estratégica e adaptação, com seleção externa;
2. Diferenciação, com muita capacidade de escolha estratégica e alto grau de determinismo ambiental, com adaptação dentro de restrições;
3. Escolha estratégica, com muita capacidade de escolha estratégica e alta capacidade de adaptação;
4. Escolha diferenciada, com escolha incremental e adaptação pela oportunidade.

Esses tipos de interações influenciam o número e formas de opções estratégicas das organizações, ênfase decisória nos meios ou nas finalidades, comportamento político e conflitos, e a definição das atividades da organização em seu ambiente.

2.2.2 Fator estratégia

Novas estratégias de crescimento têm provocado a reelaboração das estruturas organizacionais. Diferentes caminhos estratégicos e estruturas organizacionais foram apresentados no trabalho pioneiro de Chandler (1962) ao analisar a *General Motors*, *Sears Roebuck*, *Du Pont* e *Standard Oil*. A análise das quatro empresas demonstrou que a expansão estratégica resultou na percepção de oportunidades e necessidades, a partir do ambiente das organizações; a nova estratégia precisava de uma estrutura remodelada para operar de forma eficiente. O trabalho permitiu concluir que diferentes estratégias levam a diferentes estruturas.

Segundo Motta (2003), a estratégia parte da premissa de que em um ambiente de mudanças constantes, faz-se necessário a contínua reformulação e avaliação de objetivos, baseados na troca de informações entre ambiente e organização. De maneira sintética, a organização se depara com pressões do ambiente e precisa escolher uma alternativa entre muitas para alcançar seus objetivos. Ao formular estratégias, cabe à organização identificar as oportunidades e ameaças no ambiente da empresa, bem como estabelecer um ajuste entre a estratégia e a organização. (MINTZBERG, 2001)

Na visão de Child (1972), o processo de adaptação organizacional é pautado na possibilidade dos administradores realizarem as escolhas estratégicas, mesmo sob forte pressão, dos recursos operacionais e tecnológicos necessários para atingir as metas e os objetivos organizacionais. No processo de escolha estratégica, os tomadores de decisões representam o elo entre o ambiente, à organização e a eficácia (CHILD e SMITH, 1987).

Miles e Snow (1978) estabelecem cinco características importantes na perspectiva da escolha estratégica:

1. Dominante – consiste na formação de um grupo de administradores, com poder de decisão, capaz de influenciar politicamente nas escolhas das estratégias da organização;
2. Percepções organizacionais – a ação da organização sobre o ambiente ocorre a partir da percepção do grupo dominante. Condições ambientais diferentes podem ser ignoradas ou pouco valorizadas durante a tomada de decisão por não serem percebidas a tempo pela coalizão dominante;
3. Segmentação – trata-se do desmembramento do ambiente percebido pelo grupo dominante que aloca os recursos de acordo com a estrutura organizacional em relação ao grau de importância de cada escolha estratégica;
4. Atividades de busca – consiste no conjunto de atividades praticadas pela coalizão dominante, a fim de levantar e identificar os elementos mais significativos e críticos para a organização;
5. Restrições dinâmicas – consiste nas estratégias, estruturas e experiências passadas ou presentes na organização que limitam as escolhas estratégicas por parte da coalizão dominante.

A escolha estratégica considera todas as possibilidades de escolhas e o processo político, no qual restrições e oportunidades são funções do poder exercido pelos decisores à luz dos valores ideológicos. O poder passa a ser um fator chave na escolha estratégica. (CHILD, 1972)

2.2.3 Fator tecnologia

As organizações recorrem a alguma forma de tecnologia para executar suas operações e realizar suas tarefas. A tecnologia é utilizada para transformar insumos recebidos em produtos ou serviços, permeando toda a atividade industrial e influenciando nas decisões das empresas. As inovações tecnológicas, portanto, provocam a reestruturação dos processos produtivos e consequentemente da estrutura da empresa.

Harvey (1992) define tecnologia organizacional como sendo os mecanismos ou processos através do qual a organização elabora seus produtos ou serviços. Vasconcellos (1972) por sua vez, formula um conceito para tecnologia organizacional como um conjunto de conhecimentos sobre o desempenho das atividades que levam a organização a atingir seus objetivos.

Após dar início nos anos 50 a um estudo sobre organização administrativa em indústrias manufatureiras inglesas, Woodward (1977) descobriu a relação entre tecnologia e estrutura organizacional. Em seu trabalho, a autora argumenta que a adequação entre tecnologia e estrutura organizacional propicia um desempenho bastante superior em relação às empresas que estão com suas estruturas em desacordo com a tecnologia por elas adotada. A autora constatou que a tecnologia extrapola a produção e influencia toda a organização. Os resultados obtidos demonstraram que uma organização que possui tecnologia de produção em massa, com grandes lotes, utiliza princípios clássicos de administração, com deveres e responsabilidades claramente definidos, unidade de comando e clara distinção entre linha e *staff*. A autora notou ainda que empresas com sistemas de produção similares, tinham estruturas organizacionais similares.

Segundo Child (1972), a tecnologia permite duas abordagens: a tecnologia de operações de organizações industriais estudada por Woodward (1977) e a de tecnologia de materiais analisada por Perrow (1967; 1970, *apud* CHILD, 1972). A tecnologia de operações diz respeito às equipes e à seqüência das atividades nos processos de uma organização, enquanto que a tecnologia de materiais trata das características dos materiais usados.

2.2.4 Fator humano

As organizações podem ser entendidas como sistemas de pessoas interdependentes, cujo comportamento dos membros afeta claramente sua estrutura e seu funcionamento, assim como os princípios que lhe dão sustentação; estas pessoas influenciam os objetivos da organização em que se encontram e não apenas os métodos utilizados para atingi-los, por isso vêm sendo considerados recursos essenciais para o alcance dos objetivos organizacionais. Elas são um tipo especial de recursos, pois não apenas trabalham na organização mas é a organização. (PUGH e HICKSON, 2004)

De acordo com Vasconcellos (1989), o fator humano deve ser entendido como as características dos indivíduos e grupos que formam a organização, assim como o clima organizacional existente. É fundamental para o alcance dos objetivos da organização, a existência de compatibilidade entre a estrutura administrativa e o tipo de pessoas que a compõe.

O estudo de Mayo (1947), no chamado movimento das relações humanas, defendeu a tese na qual o fator humano era fundamental para a concepção de uma teoria gerencial. O conceito de desenvolvimento gerencial passou a ser fundamentado na melhoria das relações humanas e no

desenvolvimento de estilos democráticos de liderança, que facilitassem o consenso e a participação espontânea.

Dedicando-se ao tema, Simon (1965) desenvolveu a chamada teoria das decisões, ressaltando que a decisão é muito mais importante do que as ações executivas subseqüentes. As organizações nessa abordagem, passam a ser visualizadas como sistemas de decisões em que as pessoas percebem, sentem, decidem e agem, definindo seus comportamentos frente às situações com que se deparam. Seguindo outra linha de pesquisa, a teoria estruturalista introduziu o aspecto sociológico, isto é, difundiu o estudo das interações entre grupos sociais, equiparando-as ao nível das interações organizacionais.

Numa visão mais gerencial, Roig (1982) afirma que a forma de ser dos diretores, colocados em postos de responsabilidade é um determinante chave do comportamento da estrutura e que a estrutura pode ser entendida pela disposição formal e informal em que se encontram colocados os “homens concretos” que dirigem uma instituição, referente às suas responsabilidades, poderes e competências para decidir, segundo suas percepções ou o que se espera deles.

2.2.5 Fator tamanho da organização

No que diz respeito ao tamanho da organização, o Grupo de Aston³ entendia defrontar-se com uma variável que poderia estar entre as determinantes fundamentais da estrutura organizacional, como era sugerido pela literatura sobre burocracia e burocratização. O grupo

³ Grupo de Aston: a “*Industrial Administration Research Unit em Aston*”, fundada e dirigida por Derek Pugh entre 1961 e 1970, incluiu várias gerações de pesquisadores, entre outros nomes, por Jonh Child, David Hickson, Bob Hinings, Roy Payne, Diana Pheysey e Charles McMillan, cujas origens acadêmicas iam desde a psicologia, a sociologia, a economia e a política e até nenhuma disciplina em especial. (PUGH e HICKSON, 2004)

entendia ser necessário considerar dois aspectos relacionados a tamanho, em sua investigação: número de empregados e total de ativos líquidos. Posteriormente julgava relevante considerar também, o fator tamanho em relação a outras organizações do mesmo campo organizacional, como competidores, por exemplo.

Woodward (1977), em sua pesquisa, revelou que o tamanho do grupo administrativo dava melhor indicação da grandeza de uma empresa do que o número total de empregados. Isso significa que algumas empresas empregavam um número reduzido de pessoas em relação a outras, entretanto apresentavam características de grandes organizações, com estrutura administrativa bastante desenvolvida, planejamento a longo prazo e relevantes recursos financeiros.

Hall (1984) sugere que o tamanho crescente das organizações está diretamente relacionado ao crescente número de níveis, departamentos e funções dentro da organização. Estes resultados se mostram bastantes similares aos do estudo de Woodward (1977), uma vez que a autora enfatiza que o corpo administrativo é quem delimita o tamanho da empresa.

O aumento do tamanho da organização leva a maior estruturação das atividades, entretanto, Hickson, Pugh e Phesey (1969) afirmam que o processo reverso, ou seja, a diminuição da estrutura de operações não implica necessariamente redução na estrutura hierárquica.

Ao relacionar tamanho da organização com a variável tecnologia, Hickson, Pugh e Phesey (1969) concluíram que quanto menor a organização mais sua estrutura é influenciada pelos efeitos imediatos da tecnologia de operações. No caso de organizações de grande porte os efeitos da tecnologia são confiados a variáveis como proporções empregadas (ou a proporção

que se aplica ou deixa de aplicar), não estando, nesse caso, a tecnologia relacionada com a estrutura administrativa e hierárquica mais ampla.

2.3 Elementos constituintes da estrutura organizacional

Ao se discutir o tema estrutura organizacional, faz-se necessário dedicar atenção aos elementos constituintes da mesma, observando como interferem no desenho organizacional; são discutidos neste estudo os elementos: complexidade, formalização e a centralização.

2.3.1 Complexidade

A complexidade está diretamente relacionada ao número de divisões e níveis hierárquicos que a organização possui. Para Hall (1984), três são os elementos que determinam à complexidade: a diferenciação horizontal, vertical e a dispersão espacial.

Segundo o autor, a diferenciação ou especialização horizontal consiste em subdividir em pequenas tarefas uma tarefa complexa. A partir daí, a organização, tanto pode ter profissionais especialistas responsáveis por operações completas, não havendo necessidade de subdividir a tarefa, como pode optar pela subdivisão, para que funcionários não especialistas sejam capazes de desempenhá-la.

A diferenciação vertical se relaciona ao número de níveis hierárquicos existentes entre a cúpula e os empregados que trabalham na produção de uma organização. Assim, vale dizer que à medida que o tamanho da organização aumenta, a tendência é que o número de níveis

hierárquicos também aumente, o que aumenta conseqüentemente a complexidade da organização. (HALL, 1984)

Sobre o terceiro elemento da complexidade, a dispersão espacial, Hall (1984) refere-se ao número de locais espacialmente separados em que os membros da organização se empregam.

Outra questão importante a ser considerada é que as diversas partes de uma organização também podem variar em seu grau de complexidade. Lawrence e Lorsh (1973) abordaram a complexidade através do que eles chamaram de diferenciação. Este termo pode ser traduzido pelas diferenças nos estilos de trabalho e na estrutura das muitas unidades e departamentos de uma organização, podendo então, dificultar a coordenação de suas atividades.

2.3.2 Formalização

As diferenças na estrutura produzem também diferenças de atitude e comportamento por parte dos membros de departamentos e unidades diferentes. Em função destas diferenças, alguns departamentos podem ter regras e procedimentos mais restritos, seguindo o grau de formalização da estrutura, ao passo que outros podem ter padrões mais genéricos.

Para Hall (1984), a formalização representa o uso de normas e procedimentos para lidar com as adversidades enfrentadas pela organização. Uma empresa pode apresentar alto grau de formalização se suas normas forem altamente restritivas e seus procedimentos altamente formalizados. Já um baixo grau de formalização pode ser caracterizado por pouco ou nenhum procedimento estabelecido. Neste caso, os membros da organização utilizam seu próprio critério para lidar com a situação.

Mintzberg (1995) estabeleceu três meios para a formalização do comportamento: pela posição, quando as especificações estão relacionadas à função que o funcionário possui; a segunda, pelo fluxo de trabalho, quando as especificações estão relacionadas ao trabalho que está sendo desenvolvido no momento e a terceira, por regras, ou seja, quando as especificações são emitidas para todos, regulamentando os procedimentos dentro da organização.

A estrutura de uma organização pode ser classificada pelo nível de formalização em: formal e informal. Para Vasconcellos (1989), a estrutura formal é aquela explicitada em manuais, descrevem os níveis de autoridade e responsabilidade dos vários departamentos e seções. A representação gráfica da estrutura formal é feita através do organograma, entretanto, vários são os fatores que concorrem para tornar inviável a premissa de que as organizações operam somente através da estrutura formal. As principais são: (1) é praticamente impossível elaborar um conjunto de normas que cubra todas as possíveis situações; (2) há necessidade de soluções rápidas para responder a situações críticas; (3) características do fator humano com respeito à liderança e objetivos pessoais influem de maneira intensa na operação da estrutura. Assim, muitas vezes, a organização opera de forma diferente daquela estabelecida, dando origem à estrutura informal.

Para Oliveira (2000), a estrutura informal é a rede de relações sociais e pessoais que não é estabelecida ou requerida pela estrutura formal. Surge da interação social, se desenvolve espontaneamente quando as pessoas se reúnem, portanto apresenta relações que usualmente não aparecem no organograma. A primeira característica da estrutura informal é não poder ser extinta. Há muitas estruturas informais dentro de uma grande empresa; elas existem em todos os níveis. Algumas estão inteiramente dentro da empresa; outras são parcialmente externas.

Segundo Duguid e Brown (2001), o papel da organização é criar processos e estruturas para levar vantagem com as práticas que se desenvolvem espontaneamente em seu interior. Os autores elencam como vantagens da estrutura informal, maior rapidez no processo, redução de distorções existentes na estrutura formal, redução da carga de comunicação dos chefes e maior motivação e integração das pessoas da empresa. Como principais desvantagens, o desconhecimento das chefias, a dificuldade de controle e a possibilidade de atrito entre as pessoas.

De maneira resumida, os autores ainda apresentam alguns fatores que condicionam o aparecimento dos grupos informais:

1. Os interesses comuns que se desenvolvem em certo número de pessoas e que, por meio deles, passam a sintonizar-se mais intimamente;
2. A interação provocada pela própria estrutura formal;
3. Os defeitos da estrutura formal;
4. A flutuação do pessoal dentro da empresa, que provoca, normalmente, a alteração dos grupos sociais informais;
5. Os períodos de lazer;
6. A disputa de poder.

Ressalta-se que a estrutura informal será bastante desenvolvida e bem utilizada, quando os objetivos da empresa forem idênticos aos objetivos dos indivíduos e existir habilidade das pessoas em lidar com a estrutura informal.

2.3.3 Centralização

A centralização se relaciona à distribuição de poder nas organizações e pode variar de acordo com o tipo de formato organizacional. Quando a maior parte das decisões ocorre no topo da organização, ela é centralizada, ao passo que, quanto maior o nível de participação dos grupos numa empresa, menor é a centralização (HALL, 1984). Para o autor, pode-se dizer que o grau de centralização de uma organização dá indicações sobre a visão que ela tem de seus membros. A organização descentralizada indica maior autonomia para que seus membros desempenhem suas funções. Quanto mais centralizada, menor autonomia é dada aos membros para que eles tomem suas decisões.

Segundo Souza (1982), a centralização diz respeito à distribuição de poder na organização, ao processo de tomada de decisões, e à parcela de influência que detém nesse processo cada um dos indivíduos que a compõe. Normalmente um alto grau de centralização reflete a visão de que o grupo necessita de supervisão rigorosa, não estando apto a tomar decisões sobre tarefas que lhes dizem respeito.

Por outro lado, a descentralização torna-se necessária nas organizações quando, muitas vezes, a informação para a tomada de decisão está presente na base da hierarquia, com pessoas que têm o conhecimento da situação real, e não no topo da administração; nesse caso a centralização torna-se um entrave para a organização. (MINTZBERG, 1995)

O crescente tamanho da organização pode levar a descentralização da autoridade, pois o volume de responsabilidades aumenta, tornando a delegação inevitável. Mintzberg (1995) afirma que a descentralização permite a organização responder mais rapidamente às condições

locais. Transmitir informações para a tomada de decisões de um centro para outro, demanda tempo na estrutura centralizada. Na estrutura descentralizada, esse processo pode se tornar mais ágil e exigir menor fluxo entre níveis hierárquicos, estimulando a motivação nos membros que a compõe. Este estímulo pode ocorrer quando o funcionário sente que tem autonomia para tomar decisões relativas ao seu próprio trabalho.

A descentralização pode trazer como benefício o aumento da produtividade, pois a amplitude e/ou profundidade dos cargos crescem, as pessoas são solicitadas a aceitar maior responsabilidade, as perícias em decisão aumentam com a prática e a liberdade para aprender por meio dos enganos cometidos e assim podem responder mais rapidamente às necessidades da organização e dos clientes. (OLIVEIRA, 2000)

Segundo Hall (1984), quando se trata de uma economia em expansão, as organizações saem ganhando quando há a descentralização. Quando se trata de uma economia de escassez, pode ocorrer a centralização.

2.3.4 Comunicação

Ao analisar sistemas cooperativos nas organizações, Barnard (1971) afirma que a comunicação se relaciona com a formulação de propósito e a transmissão das prescrições coordenadoras para a ação e para outros atos. Para o autor, o estabelecimento e a manutenção de um sistema de comunicação é tarefa primária dos gestores. A seleção de pessoas para as funções executivas é o método concreto de estabelecer os meios de comunicação, embora ela precise ser imediatamente seguida pela criação de posições, isto é, de um sistema de

comunicação; e, especialmente em organizações estabelecidas, as posições existirão para se preencherem em casos de vacância.

Oliveira (2000) afirma existirem dois tipos diferentes de formação de esquemas de comunicação numa empresa. A comunicação formal é conscientemente planejada, facilitada e controlada; Ela segue a corrente de comando em uma escala hierárquica. Já a comunicação informal surge espontaneamente na empresa, em reação às necessidades de seus membros.

As comunicações na empresa podem ser ainda classificadas como: horizontal, realizada entre as unidades organizacionais diferentes, mas do mesmo nível hierárquico; diagonal ou transversal, realizada entre unidades organizacionais e níveis diferentes; e vertical realizada entre níveis diferentes, mas de mesma área de atuação.

Para Maximiano (1986), os meios de comunicação se classificam em três categorias: pessoal, escrita e impressa e por meio de equipamento. A escolha dos meios deve se pautar pela velocidade de resposta e pela possibilidade de registrar e recuperar a informação.

As principais vantagens de melhores comunicações para os processos organizacionais são: funcionamento organizacional independente do tempo e distância; maior disseminação da informação e do conhecimento, particularmente às pessoas localizadas em áreas remotas; criação de grupos e organizações ligados eletronicamente. (GERSTEIN, 1993)

2.4 Tipologia

A escolha de uma estrutura em detrimento de outra inevitavelmente envolve eventuais vantagens e desvantagens, privilegiando certos aspectos comparativamente a outros. Para Child (1977), o desenho da organização constitui uma das maiores prioridades, pois a função da estrutura organizacional é auxiliar no alcance dos objetivos organizacionais. Entre as tipologias que mais se destacaram na revisão bibliográfica, encontram-se as estruturas simples, funcional, divisional e matricial.

Mintzberg (1995) caracteriza estrutura simples como possuidora de pequena ou nenhuma tecnoestrutura, poucos assessores de apoio, reduzida divisão do trabalho, diferenciação mínima entre suas unidades e pequena hierarquia administrativa; pouco do seu comportamento é formalizado e faz mínimo uso de planejamento, treinamento e instrumentos de interligação.

Por estrutura simples, Robbins (2002), caracteriza as organizações que possuem baixo grau de departamentalização, grande amplitude de controle, autoridade centralizada numa pessoa e pouca formalização; é uma organização “achatada”, possuindo geralmente apenas dois ou três níveis verticais, um grupo pouco ordenado de empregados e um indivíduo que concentra toda a autoridade do processo decisório. O principal ponto forte da estrutura simples está exatamente na sua simplicidade. Ela é ágil, flexível, de manutenção barata e torna claras as responsabilidades. Seu principal ponto fraco é que dificilmente pode ser adotada, senão pelas pequenas empresas.

Na estrutura funcional, as pessoas que realizam atividades dentro da mesma área técnica, são agrupadas na mesma unidade. Os técnicos de uma mesma especialidade trabalham juntos sob

a orientação de um mesmo gerente funcional, permitindo um crescente aperfeiçoamento da equipe e evitando a duplicação de esforços. Outra vantagem é que a supervisão torna-se mais fácil, pois o administrador precisa ter as capacidades somente de sua área de atuação. Este tipo de estrutura é usado principalmente por empresas que oferecem limitada linha de produtos. (VASCONCELLOS, 1989)

À medida que a organização cresce, expandindo-se geograficamente ou ampliando sua linha de produtos, a estrutura funcional passa a apresentar desvantagens. Os administradores precisam se reportar à matriz para agir e as decisões acabam se tornando mais lentas, comprometendo os resultados da empresa.

Na tentativa de superar esta dificuldade as organizações podem se estruturar na forma divisional. Segundo Mintzberg (1995) uma estrutura do tipo divisional não constitui uma estrutura completa, que vai da cúpula estratégica até o núcleo operacional, possui várias divisões com estruturas próprias e completas. Cada divisão se reporta a um escritório central que estabelece diretrizes para as mesmas.

A forma divisional leva a descentralização do escritório central, dando poder para que cada divisão tome decisões concernentes às suas próprias operações. Embora este tipo de estrutura possibilite autonomia para as divisões, o escritório central estabelece o controle através do monitoramento do desempenho de cada divisão. O mecanismo chave de coordenação, então, é a padronização dos resultados através do sistema de controle de desempenho. Ao escritório central cabe a formulação da estratégia global da organização; é a cúpula que estabelece quais produtos ou divisões devem se expandir, modificar e até fechar ou serem vendidas. Outras

funções que a cúpula acumula são as alocações de recursos financeiros globais, a escolha dos membros gerenciais das divisões, assim como o controle de seu desempenho.

Outra forma de estruturação, a matricial, ocorre quando duas ou mais formas de estrutura são utilizadas simultaneamente, sobre os mesmos membros de uma organização. Um aspecto importante é a autoridade dual, ou seja, um determinado especialista responde a dois chefes, ao gerente funcional da área técnica na qual se encontra e ao gerente do projeto para o qual está prestando serviços (MINTZBERG, 1995). É considerado um tipo de estrutura capaz de combinar diversas capacidades necessárias para solucionar um problema complexo. Para a obtenção dos resultados esperados, os membros da equipe necessitam possuir capacidade de relacionamento interpessoal e flexibilidade. (VASCONCELLOS, 1989)

Segundo Maximiano (1986), no modelo matricial, o especialista tem compromissos funcionais em seu departamento e ao mesmo tempo está envolvido em um ou mais projetos, ou seja, cada departamento oferece, por meio de seus especialistas, determinada contribuição técnica para a realização dos projetos.

A solução de problemas práticos depende cada vez mais da colaboração de um maior número de especializações, pessoas com conhecimento específico relevante sobre todo ou parte do problema a ser solucionado. A execução de projetos multidisciplinares exige adaptação da estrutura administrativa para este tipo de atividade. O desenho matricial permite satisfazer duas necessidades da organização: especialização e coordenação. A rigor, o desenho matricial impõe nova cultura e mentalidade organizacional e novo tipo de comportamento à organização.

2.4.1 Estruturas mecanicistas e orgânicas

As organizações mecanicistas são caracterizadas por um alto nível de formalização, estrutura hierárquica de controle, autoridade e comunicação, definição precisa de direitos e obrigações dos membros da organização e uma preocupação maior com os meios, do que com os fins.

O modelo mecânico tem como características a maior ênfase na especialização, coordenação entre sucessivos níveis hierárquicos por parte de um escalão superior, escala hierárquica no que diz respeito ao controle, autoridade e comunicação, reforçada por um fluxo de informações que caminha dos níveis inferiores para o topo da hierarquia onde a coordenação final é realizada. Seria basicamente hierárquica dentro dos padrões da escola clássica, sendo adequada às organizações tradicionais, inseridas em ambiente estável, com tarefas relativamente rotineiras e definidas, onde o elemento humano, por pressuposto, prefere executar tarefas previamente programadas a aquelas que exijam maior criatividade.

Por outro lado, as organizações orgânicas se caracterizam por um controle menos baseado no contrato de trabalho entre indivíduo e organização e mais no consenso do que é melhor para o grupo. A comunicação, além de vertical, é também horizontal, sendo que a tarefa individual muda constantemente, havendo maior interação entre os membros da empresa e a autoridade, variando de acordo com a capacidade para a realização da tarefa. Uma boa adaptação da organização ao meio depende da habilidade da alta administração em interpretar as condições enfrentadas pela empresa e suas necessidades diante do ambiente. (BURNS e STALKER, 1961)

O modelo orgânico ajusta-se melhor a empresas inseridas em um ambiente dinâmico, onde as tarefas não podem ser programadas com muita antecedência, exigindo por parte dos dirigentes maior flexibilidade e criatividade no processo de administração da empresa. (SOUZA, 1982)

Segundo Donaldson (1998), não existe uma melhor forma de organizar uma empresa, a estrutura dependerá de fatores contingenciais como o ambiente, a tecnologia, o tamanho e a estratégia; cabe a empresa se ajustar a estes fatores para atingir a forma adequada.

A afirmativa anterior se sustenta na Teoria Contingencial que recebeu grande influência a partir do estudo conduzido, no final dos anos 50, por Burns e Stalker. Os autores estudaram quatro empresas de diferentes ramos industriais, com ritmos variados de mudança ambiental; o estudo demonstrou que as empresas que se encontravam em ambientes mais instáveis, adotavam estilos mais flexíveis e formas mais orgânicas; as empresas que pertenciam a um ambiente de natureza mais estável, adotavam formas mais mecanicistas. (BURNS E STALKER, 1961)

Posteriormente o estudo de Lawrence e Lorsch (1973) mostrou ser necessário variar os estilos de organização entre as subunidades da empresa, em função dos respectivos sub-ambientes. Por exemplo: os departamentos de produção se caracterizam por ambientes mais propícios à divisão de tarefas e com objetivos de curto prazo, por isso adotam formas mais burocráticas. Já os departamentos de pesquisa e desenvolvimento têm características menos formais e predominantemente de longo prazo, por isso adotam formas mais orgânicas. O estudo enfatizou que de acordo com a atividade, algumas empresas necessitam ser mais orgânicas e o grau de flexibilidade varia, também, dentro das subunidades.

2.4.2 Estruturas tradicionais e estruturas inovativas

Analogamente a classificação das estruturas em mecanicistas e orgânicas, as estruturas organizacionais são classificadas por Vasconcellos (1989) em dois grupos: estruturas tradicionais, mais adequadas aos ambientes estáveis e com atividades repetitivas e, estruturas inovativas, para empresas que operam em ambientes mais instáveis e precisam de maior flexibilidade para adaptação ao meio.

O autor argumenta que a estrutura de uma organização deve estar em sintonia com a natureza da atividade e seu ambiente. Atividades repetitivas e ambientes estáveis favorecem as chamadas estruturas tradicionais, que possuem as características: alto nível de formalização, unidade de comando, especialização elevada, comunicação vertical e utilização de formas tradicionais de departamentalização.

Em estruturas tradicionais, as unidades podem ser agrupadas ou departamentalizadas na forma funcional, tendo como critério básico a área do conhecimento necessário para a realização da atividade, ou seja, os funcionários que se utilizam dos mesmos conhecimentos em uma mesma área, se agrupam numa mesma unidade. Segundo Robbins (2002), o agrupamento de atividades pelas funções desempenhadas é uma das formas mais populares.

Entre as possíveis formas de agrupamento tradicionais, Oliveira (2000) destaca os agrupamentos por clientes (consiste em dividir a organização em unidades que atendem diferentes tipos de clientes), produtos ou serviços (ocorre quando a empresa tem itens bastante diversificados, cada unidade se responsabiliza por um produto, linha de produtos ou serviços da empresa), geográfico (se dá quando a organização opera em diferentes áreas geográficas e

vê a necessidade de tratá-las de forma diferenciada; neste tipo de agrupamento, torna-se necessário um conjunto de atividades de suporte para cada região geográfica), processo (onde as atividades da empresa podem ser agrupadas conforme as fases de um processo), período (se dá quando a organização opera 24 horas por dia e cria unidades para trabalhar em turnos diferentes) e pelo número máximo de pessoas que um chefe pode coordenar eficientemente.

Estes critérios, muito utilizados por estruturas tradicionais, não se mostram tão eficientes em ambientes instáveis; por isso as estruturas inovativas apresentaram outras formas de departamentalização que podem gerar maior flexibilidade para estes ambientes.

Com o aumento da complexidade do ambiente, tornou-se necessária, em alguns setores, a existência de organizações inovativas que pudessem responder de forma eficaz a estas mudanças. As características estruturais destas organizações são inversas às aquelas apresentadas pelas organizações tradicionais: baixo nível de formalização, utilização de formas avançadas de departamentalização, multiplicidade de comando, diversificação elevada e comunicação horizontal e diagonal. (VASCONCELLOS, 1989)

As alternativas apresentadas pelas estruturas inovativas são a departamentalização por centros de lucro, que têm por objetivo dividir a empresa em unidades, com elevado grau de autonomia, onde os responsáveis agem como presidentes de empresas isoladas. Esse critério é muito utilizado para grandes conglomerados que possuem diversas linhas de atividades. No critério de agrupamento por projetos, as pessoas se agrupam de acordo com os projetos em que estão envolvidas naquele momento; cada projeto funciona como um departamento temporário que termina quando o projeto é finalizado. A estrutura para novos empreendimentos tem como função separar atividades inovadoras das de rotina. Dessa forma,

os novos empreendimentos adotam estrutura própria, até deixarem de ser inovação e passarem à área operacional. (VASCONCELLOS, 1989)

A forma matricial apareceu como solução, devido à inadequação da estrutura funcional para as atividades integradas, isto é, aquelas que, para serem realizadas, exigem interação entre as áreas funcionais. A estrutura matricial é uma forma de manter as unidades funcionais, maximizando as relações horizontais entre elas.

A grande vantagem apresentada pela estrutura matricial, decorre exatamente do fato de ela combinar dois outros tipos de estrutura. Enquanto a organização funcional favorece a especialização e a acumulação de conhecimentos, a organização por projetos favorece a orientação para algum tipo de resultado ou problema a ser resolvido. A estrutura matricial tenta aproveitar os pontos fortes de cada uma e evitar suas desvantagens. O ponto forte da estrutura matricial está na sua capacidade de facilitar a coordenação quando a organização realiza multiplicidade de tarefas complexas e independentes.

2.4.3 Estruturas contemporâneas

A sociedade vivenciou, nos últimos anos, profundas mudanças através do desenvolvimento tecnológico, reestruturação produtiva e organizacional. Estas mudanças têm possibilitado novos cenários para as organizações de diversos países, contribuindo para um ambiente mais competitivo, no qual as organizações devem se ajustar. O acirramento da concorrência vem sendo provocado pelo, entre outros aspectos, a chamada globalização. (ANTUNES, 2002)

Segundo Drucker (1998), o planejamento da organização precisa partir da “organização ideal”, isto é, de um quadro conceitual. É preciso haver um trabalho cuidadoso para a escolha dos princípios estruturais; esse trabalho deve partir da finalidade da empresa, seus objetivos, estratégias, prioridades e atividades básicas. Mas não há qualquer princípio de planejamento organizacional de aplicação universal; não há um princípio que seja o melhor de todos. Cada princípio tem suas exigências e também graves limitações; cada um tem sua esfera de ação limitada e nenhum abrange em um só esquema os trabalhos operacionais, os que competem à alta administração e os relacionados às inovações. Em toda a sua complexidade, portanto, a realidade da empresa precisa ser perscrutada ao planejar-se sua estrutura; ela precisa ser entendida. O que importa de uma maneira muito simplista, é o fato de ela ser adequada, de “resolver”, atender as necessidades da organização em análise.

Diversas têm sido as estratégias adotadas pelas empresas com o intuito de manterem-se competitivas. Entre as estratégias difundidas largamente a partir da década de 90, podem ser citadas as fusões, aquisições, *joint-ventures*⁴, consórcios, as sociedades coligadas e os grupos de sociedade. Essas estratégias, denominadas atos de concentração, podem ser definidas como ato jurídico que importe na concentração do poder econômico de duas ou mais empresas, antes independentes.

Em se tratando das aquisições, uma vez que adquirem outra empresa, as organizações têm como objetivo se prepararem melhor para o acirrado mercado. O objetivo só pode ser alcançado se houver melhora no desempenho da empresa, que só acontece com a mudança estrutural da organização. (ANTUNES, 2002)

⁴ *Joint-venture*: é uma associação de empresas, não definitiva e com fins lucrativos, para explorar determinado(s) negócio(s), sem que nenhuma delas perca sua personalidade jurídica. Difere da sociedade comercial porque se relaciona a um único projeto, cuja associação é dissolvida automaticamente após o seu término.

Ao considerar as transformações pelas qual o mundo vem passando ao longo de décadas, faz-se necessário considerar também as modificações ocorridas nas organizações. Evoluções econômicas, sociais, tecnológicas e as novas estratégias de crescimento, trouxeram consigo a pressão por inovações no desenho organizacional. Enquanto a burocracia dominou a produção acadêmica sobre estudos organizacionais, as hierarquias eram norma e centralização, autoridade e estabilidade, algumas das características marcantes do modelo burocrático. Embora presente e com singular relevância nos dias atuais, convém dizer que a burocracia divide seu espaço com novas formas de organização. (CLEGG e HARDY, 1998)

As fronteiras organizacionais estão se tornando mais permeáveis ou senão quebradas, sob quatro perspectivas:

1. Com a eliminação de barreiras verticais, causando um achatamento das pirâmides organizacionais;
2. Com a eliminação das barreiras horizontais, que implica na diminuição da especialização por funções;
3. Com a eliminação de fronteiras externas através de parcerias, consórcios, aquisições e fusões entre empresas;
4. Com a eliminação de barreiras geográficas, com a construção de alianças para a exploração de novos mercados (WOOD, 2001).

Novas exigências estratégicas tem tornado inadequados os modelos organizacionais. A atual realidade de um mundo competitivo exige o compartilhamento de informações, solução de problemas, recursos e apoio cooperativo. As organizações não são mais tão autônomas e independentes (ANTUNES, 2002). Há uma crescente busca pela interação, pela interdependência; empresas que atuam isoladas tendem a serem suplantadas pela

concorrência. Conforme Mintzberg (2001), o que se vê nos dias de hoje é uma tendência em direção às associações, principalmente entre concorrentes, com o objetivo de fomentar maior cooperação rumo ao desenvolvimento tecnológico.

Uma vez que a estrutura organizacional está condicionada pelas estratégias, ambiente externo, tecnologia e recursos humanos, e que estes fatores estão em constante evolução, tem-se como consequência a criação de novas alternativas organizacionais.

Aldrich (2000) defende a necessidade de uma nova estrutura organizacional que alavanque o modelo de rede, focando os atributos internos de valor agregado e utilizando as competências dos parceiros externos de negócios, para as funções em que não tem competência específica.

Fenton e Pettigrew (2000) analisam as várias escolas e linhas de pensamento sobre a teoria de estrutura organizacional, chegando a três temas atuais que, segundo os autores, representam os estudos mais recentes. O primeiro, “a firma em globalização e seus limites em mudança”, destaca a importância da tecnologia da informação para se transpor dificuldades de distância geográfica e conseguir integrar as atividades dispersas globalmente. O foco é sobre o processo de negócios, ao invés de departamentos funcionais e sobre a integração entre os escritórios centrais e as subsidiárias.

O segundo, “a firma do conhecimento na economia do conhecimento” baseia-se no conhecimento como nova forma de obtenção de vantagem competitiva. A literatura sobre este tema concentra-se em organizar a empresa de forma a potencializar a criatividade e coordenar o conhecimento individual de forma a agregar valor nos produtos e serviços da empresa.

O terceiro, “as redes e a firma socialmente embarcada”, está preocupado com o comportamento dentro e entre empresas, administrando relacionamento, confiança e cooperação. É resposta à crescente formação de alianças estratégicas, *joint-ventures*, terceirização e consórcios.

Fenton e Pettigrew (2000) concluem que estas novas linhas de pesquisa refletem a mudança no foco da investigação teórica, para além do estudo de estruturas puramente formais e motivações puramente econômicas, tão características dos pesquisadores organizacionais durante os anos das décadas de 60 e 70.

Segundo Cohen (1995), o ambiente competitivo requer flexibilidade e velocidade; para isso, as organizações precisam fazer uso das equipes cujo trabalho vem sendo favorecido pela evolução da tecnologia da informação, permitindo a interação entre pessoas geograficamente dispersas, a custos de comunicação decrescentes. A mesma autora apresenta quatro tipos de equipes ou configurações colaborativas:

1. Estrutura colaborativa em rede: consiste de interações e relacionamentos entre colaboradores interdependentes ou equipes de colaboradores que cooperam para a obtenção de um propósito explícito, sendo que esta configuração difere de outras estruturas de equipe, pela ausência de fronteiras claras entre a rede e a organização;
2. Estrutura paralela: atua separadamente das atividades regulares de trabalho, através de equipes responsáveis pela recomendação da melhoria da qualidade na área de desempenho e pela solução de problemas;
3. Equipe de projeto e desenvolvimento: tem a responsabilidade de completar os projetos que preenchem os requisitos dos usuários num período de tempo definido, porém normalmente estendido;

4. Equipe de trabalho: responsável pela fabricação de um produto ou pela prestação de um serviço.

2.4.4 Estruturas organizacionais transnacionais

As pressões externas têm forçado grandes organizações a repensar constantemente suas estratégias. A questão chave consiste na capacidade da organização para operações internacionais eficazes, uma combinação de postura estratégica, estrutura organizacional e atitude com relação à aprendizagem e à inovação. (BARTLETT e GHOSHAL, 1989)

Pugh e Hickson (2004), ao fazer levantamento histórico, afirmam haver nos anos 80, três tipos distintos de organizações mundiais, cada um com diferentes capacidades, podiam ser identificadas: as organizações multinacionais, as globais e as internacionais; posteriormente Bartlett e Ghoshal (1989) propõem um quarto tipo: organização transnacional.

As organizações multinacionais se caracterizavam por desenvolver postura e estrutura estratégica que lhes permitem ser mais sensíveis às diferenças nacionais, sendo que sua capacidade essencial consiste na resposta imediata. Elas estão preparadas para diferenciar seus produtos ou mesmo seus negócios, conforme seja necessário, nos diferentes países. Esses são agrupamentos relativamente descentralizados em termos de recursos e responsabilidades. (PUGH e HICKSON, 2004)

As organizações globais são impulsionadas pela necessidade de operações comuns de caráter global, sendo muito mais centralizadas em suas decisões estratégicas e operacionais. A capacidade essencial dessas organizações é a eficiência; elas obtêm vantagens de custos

através da construção de instalações em escala mundial para distribuir produtos padronizados para os mercados nacional e internacional. O centro mantém forte controle na tomada de decisões e as operações no exterior, são vistas como mecanismos de fornecimento para os mercados globais. Os produtos e estratégias são desenvolvidos para explorar o que é visto como um mercado unitário mundial. (PUGH e HICKSON, 2004)

As organizações internacionais fundamentam suas estratégias na transferência e na adaptação de conhecimento e perícia da empresa matriz para os mercados estrangeiros. A capacidade essencial dessas organizações reside na transferência de aprendizagem. Funções específicas, tais como desenvolvimento de produto (P&D) e de mercado, finanças, são mantidas junto à central. Assim, tanto o atendimento às demandas dos mercados locais e o desenvolvimento global integrado, têm certo grau de aperfeiçoamento. (PUGH e HICKSON, 2004)

O conceito de organização transnacional é apresentado por Bartlett e Ghoshal (1989) como um tipo ideal de gerenciamento sofisticado que as organizações mundiais terão que desenvolver a fim de obter e manter a competitividade global. Na organização transnacional, é desenvolvida uma estrutura de rede integrada, na qual nem a centralização, nem a descentralização, são princípios, e decisões seletivas a respeito de localização e autoridade precisam ser tomadas.

A tarefa chave da administração central na estrutura transnacional está relacionada com a necessidade de unificar a organização através de uma visão corporativa compartilhada. Essa tarefa exige transparência, continuidade e firmeza de propósito. As organizações transnacionais têm que trabalhar para estabelecer e comunicar esses atributos, se elas quiserem formar a base de geração do comprometimento individual. Isso exige, entre outras

coisas, um sofisticado sistema de gestão de recursos humanos, que dá particular atenção ao treinamento e ao desenvolvimento, assim como à carreira de gerência num cenário internacional.

Bartlett e Ghoshal (1989) afirmam que a complexa estrutura transnacional é muito mais do que uma estrutura matricial sofisticada. Isto porque um novo pensamento gerencial é necessário para compreender a natureza multidimensional das tarefas, além do que, a organização deve estar preparada para interagir abertamente e de forma flexível com outras formas de estrutura. Concluem, portanto, que a tarefa não consiste em construir uma estrutura matricial sofisticada, mas em criar uma matriz nas mentes dos administradores.

2.5 Função gerencial

Componente importante da estrutura organizacional, o gestor vem ao longo dos anos, recebendo especial atenção de vários autores. Segundo o conceito clássico, desenvolvido por Fayol (1973), o gestor é definido pelas suas funções no interior da organização: é a pessoa a quem compete a interpretação dos objetivos propostos pela organização e atua, através do planejamento, da organização, da liderança e do controle, a fim de atingir os referidos objetivos. Pode-se afirmar que o gestor é alguém que desenvolve os planos estratégicos e operacionais que julga mais eficazes para atingir os objetivos propostos, concebe as estruturas e estabelece as regras, políticas e procedimentos mais adequados aos planos desenvolvidos e, por fim, implementa e coordena a execução dos planos através de um determinado tipo de comando (liderança) e de controle.

O papel da administração no desenvolvimento da estrutura é tema central na análise de Chandler (1962). Os gerentes são tanto produtos quanto elaboradores da estrutura multidivisional e descentralizada. A hierarquia gerencial confere posições de poder e autoridade, e, como resultado, torna-se uma fonte de crescimento contínuo e permanente. Eles se tornaram os responsáveis pela administração do empreendimento, ou seja, pelas atividades de coordenação, planejamento, avaliação e alocação de recursos.

Defensor do aspecto humano nas discussões sobre gerência, Barnard (1971) introduz a idéia de que a função do gerente seria a de convergir esforços organizacionais e individuais em prol de um objetivo comum. Para tanto, seriam necessárias habilidades técnicas gerais e específicas que garantissem o desenvolvimento da comunicação e da cooperação entre os indivíduos.

Estudos realizados por Mintzberg (1986) identificaram que o trabalho do gerente não é algo seqüencial, padronizado, mas sujeito ao contexto e às circunstâncias. O autor elaborou um modelo gerencial que agrupa, em três categorias, os diversos papéis desempenhados pelos gerentes. Na primeira categoria – interpessoal – foram encontrados os papéis do “testa-de-ferro” (por representarem suas organizações em função da sua autoridade formal e posição simbólica), de líder e conexão referente aos relacionamentos desenvolvidos pelo gerente no exercício da sua função. Na segunda categoria – informacional – foram elencados os papéis de monitor, disseminador e porta-voz, relacionados ao processamento das informações, isto é, ao recebimento e à transmissão. Na terceira categoria – decisória – foram destacados os papéis de empreendedor, gerenciador de conflitos, alocador de recursos e negociador, ambos relacionados ao processo de tomada de decisão por parte dos gerentes.

Ao dedicar-se ao tema, Vicente e Tomás (1997) definem gestor como sendo a pessoa que tem a responsabilidade e a capacidade de tomar iniciativas, que dão vida, alimentam, melhoram, inovam o funcionamento da organização. Para estes autores, só existe estrutura quando se produz conexão entre o negócio, o que tem a ser feito para realizá-lo e os encargos que as pessoas possuem. Uma empresa passa a existir quando há pessoas ou grupos de pessoas dispostas a ter iniciativa e trabalhar dirigindo e levando adiante idéias práticas.

Segundo Motta (2003), a ação gerencial tem duas lógicas que caracterizam a dualidade e a ambigüidade da função. Se de um lado existe a racionalidade, antecipação de ações e as relações de causa e efeito, de outro, há uma dimensão do comportamental, do intuitivo, da imprevisibilidade. As habilidades e qualidades necessárias ao gerente se apresentam nas dimensões: organizacional, referente ao domínio do contexto onde está inserido; interpessoal, referente à comunicação e interação entre os indivíduos; individual, referente ao autoconhecimento, iniciativa, coragem, persistência e integridade.

Na busca por melhor compreensão acerca de habilidades, conhecimentos e atitudes das pessoas na esfera organizacional surge o conceito de competências. Igualmente como ocorre ao tema relativo à função gerencial, esse *construto*⁵ também é muito divergente entre os autores. Segundo Fleury e Fleury (2001), competência é um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agregue valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

O conceito de competência está relacionado aos aspectos: desenvolvimento de conceitos, habilidades e atitudes (formação), capacitação (aptidão), práticas de trabalho, capacidade de

⁵ *Construto* é o conjunto de habilidades e/ou conhecimentos que podem ser plausivelmente argumentados e/ou teoricamente justificados como esperados.

mobilizar recursos (ação), articulação de recursos (mobilização), busca de melhores desempenhos (resultados), questionamento constante (perspectiva dinâmica), processo de aprendizagem individual (autodesenvolvimento) e relacionamento com outras pessoas (interação) (BITENCOURT, 2002). Considera-se um gestor competente aquele que se dedica à organização, agregando valor a ela, a si próprio e ao meio onde está inserido.

Por outro lado, o conceito de competência gerencial compreende um processo contínuo e articulado de formação e conhecimento, habilidades e atitudes de gestores, a partir da interação com outras pessoas no ambiente de trabalho, tendo em vista o aprimoramento de sua capacitação, podendo, dessa forma, adicionar valor às atividades da organização e da sociedade. (BITENCOURT, 2002)

O trabalho em uma organização, segundo Roig (1982), pode ser dividido em diretivo e operacional. O trabalho operacional é aquele realizado segundo rotinas pré-definidas, para o qual não há a necessidade de tomar decisões políticas ou com significativo grau de incertezas. Por outro lado o trabalho diretivo exige das pessoas, frequentemente, tomarem decisões políticas, com significativo grau de incertezas e assumirem riscos. Entretanto, o autor afirma que não há na empresa pessoas que realizam somente trabalho diretivo ou operacional, pois não é possível uma divisão tão sutil capaz de separar totalmente o trabalho operativo do diretivo.

O aumento no número de pessoas que realizam trabalho operacional pode provocar aumento no número de pessoas que realizam trabalhos diretivos. Entre outros fatores, isto acontece porque existe um limite relativo ao número de pessoas que o chefe pode supervisionar

eficientemente. Esse número é chamado de amplitude administrativa e pode variar caso a caso. (VASCONCELLOS, 1972)

À medida que uma pessoa sobe numa estrutura organizacional, sua amplitude de controle torna-se menor, ou seja, quanto maior o número de subordinados do chefe, menor será o número de níveis hierárquicos, e vice-versa.

Ao se referir aos níveis hierárquicos onde se devem tomar as decisões, Drucker (2001) apresenta duas regras:

1. A decisão deve ser tomada sempre no nível mais baixo possível e o mais perto possível da cena de ação;
2. A decisão deve ocorrer sempre em um nível que assegure a consideração plena de todos os objetivos e atividades afetadas.

Neste ponto, torna-se interessante relacionar os direitos de decisão com o conhecimento, ou seja: quais seriam as dificuldades e efeitos para o desempenho da empresa, quando o poder de decisão está distante daqueles que têm o domínio do conhecimento?

Ao abordar a importância do conhecimento na questão da definição da autoridade, Jensen e Meckling (1996) afirmam que quando o conhecimento é valioso no momento da decisão, existem benefícios em posicioná-lo próximo ao poder. Os autores propõem duas maneiras de resolver a questão: a primeira é levando o conhecimento para aqueles com poder de decisão; a outra é levar o poder de decisão para aqueles com conhecimento. A segunda recebeu sempre menos atenção dos pesquisadores que a primeira.

Para Vasconcellos (1989), quando as decisões estão excessivamente centralizadas no topo da hierarquia, têm-se sobrecarga na alta administração, decisões desvinculadas da realidade e demoradas. Por outro lado, se as decisões estão excessivamente descentralizadas, tem-se falta de coordenação e dificuldade de controle. Faz-se necessário, então, encontrar o equilíbrio por meio da delegação de poderes.

Delegação é um processo administrativo que permite a transferência de autoridade do superior para o subordinado. Ao delegar, o chefe transfere parte de sua autoridade aos subordinados. É fundamental que ele tenha capacidade de delegar sem perder o poder; caso contrário, ele desperdiçará tantas energias disputando a liderança com os subordinados, que terá dificuldade em supervisionar um grande número deles. (VASCONCELLOS, 1972)

Oliveira (2000) acrescenta que na atribuição de responsabilidade aos indivíduos, devem ser tomadas medidas para a continuidade do desempenho das tarefas assim delegadas, e que no processo deve ser considerada a capacidade real e percebida do chefe, assim como de seus subordinados; o fator dominante da decisão da delegação, porém, deve ser a determinação da maneira como se pode conseguir melhorar o desempenho total da empresa.

2.6 A influência da gestão da informação e do conhecimento na estrutura organizacional

A história oferece múltiplos exemplos de inovações tecnológicas que revolucionaram as formas organizacionais. Tais inovações geraram mudanças nos perfis da gestão organizacional que, por sua vez, interferiram no trabalho, nas metodologias e processos de produção, nos padrões de consumo e nos hábitos, usos e costumes da sociedade. Uma das mais importantes destas inovações, a gestão da informação e do conhecimento pode ser entendida como o processo pelo

qual uma organização consciente e sistematicamente coleta, cria, organiza, compartilha e quantifica seu acervo de conhecimentos, para atingir os objetivos estratégicos.

O conceito de conhecimento está intrinsecamente associado aos conceitos de dado e informação. Drucker (1998) define dado numa organização como o registro estruturado de transações ou a descrição exata de algo ou de algum evento, sendo a matéria-prima essencial para a informação que por sua vez é definida pelo autor como sendo dados interpretados, dotados de relevância e propósito. Segundo Jamil (2005), os conceitos de dado, informação e conhecimento são centrais na abordagem da ciência da informação, pois se constitui em fundamentos para a elaboração de *construtos* de compreensão dos fenômenos entre eles o processo de gestão.

Nonaka e Takeuchi (1997) abordam o conceito de conhecimento, apontando diferenças e semelhanças com o conceito de informação. O conhecimento diz respeito a crenças e compromissos; é função de atitude, perspectiva ou intenção específica; está sempre relacionado à ação, diferente da informação. O conhecimento assim como a informação, diz respeito ao significado, pois é específico ao contexto e relacional.

O conhecimento pode ser desenvolvido internamente à empresa, ser coletado externamente ou desenvolvido por meio de relações de parceria ou de alianças estratégicas estabelecidas com outras empresas, universidades ou instituições externas a organização (DUTRA, 2001). Com auxílio de processos de aprendizagem que “cruzam” conjuntos de conhecimentos individuais, unidades isoladas e parcerias com outras organizações, é que se forma o conhecimento coletivo, no qual se inserem as competências essenciais da

empresa. Podem-se observar três momentos no processo de gerenciamento do conhecimento em uma empresa (DUTRA, 2001):

1. Aquisição e desenvolvimento de conhecimento: pode-se dar por experimentação e inovação;
2. Disseminação: pode-se dar por comunicação e circulação do conhecimento, treinamento, rotação das pessoas e trabalho em equipes diversas;
3. Construção da memória: refere-se ao processo de armazenagem de informações com base na história da empresa, que podem ser recuperados e, assim, auxiliar os gestores na tomada de decisões no momento presente. As informações são estocadas e as experiências transmitidas; tanto as bem-sucedidas quanto às malsucedidas, devem ser de fácil recuperação e disponibilidade para os membros da empresa.

Em uma empresa, diferenciam-se quatro tipos de conhecimento que estão associados a duas dimensões distintas. Em uma das dimensões, o conhecimento pode ser implícito ou explícito, ou seja, ele pode ser tácito, associado à experiência e à intuição, ou abstrato, ligado ao conhecimento formal sobre alguma coisa. Na outra dimensão, o conhecimento pode ser individual ou social, isto é, ele pode pertencer a apenas uma pessoa ou a uma entidade coletiva, normalmente embutido nas rotinas, normas e cultura de uma organização. Relacionando as duas dimensões, Spender (1996) propõe a existência de quatro tipos de conhecimento organizacional:

1. O consciente, que é um conhecimento individual e explícito;
2. O automático, que é um conhecimento individual que se encontra implícito;
3. O objetivado, que é social e também está explícito;
4. O coletivo, que é social, mas se mantém implícito.

Considerado o mais seguro e importante estrategicamente para a empresa, o conhecimento coletivo não se situa nas mãos de apenas um indivíduo ou grupo, permeia às rotinas e cultura da organização. A produção de conhecimento envolve a interação entre os quatro tipos mencionados de uma maneira disciplinada, onde ele é visto como uma habilidade para alavancar os recursos organizacionais que estão embutidos dentro da empresa, ou seja, um processo que busca dar significado ao conhecimento existente. (SPENDER, 1996)

As empresas buscam codificar o conhecimento de indivíduos e grupos em formatos possíveis de serem compartilhados, armazenados, combinados e manipulados, a fim de torná-lo acessível a todos da organização; tal codificação dá acesso ao conhecimento que, de outra forma, existiria apenas na mente das pessoas que o detém. (DAVENPORT e PRUSAK, 1998)

A relativa dificuldade de se absorver e transferir o conhecimento depende do tipo de conhecimento envolvido. O explícito pode ser embutido em procedimentos ou representado em documentos e banco de dados e transferido com razoável acurácia. Entretanto a transferência do conhecimento tácito geralmente exige intenso contato pessoal, pode se dá através de parceria, uma relação de orientação ou de aprendizado, mas algum tipo de relação de trabalho costuma ser essencial (OLIVEIRA JR. *et al.*, 2001).

Tais relacionamentos tendem a envolver a transferência de vários tipos de conhecimento, do explícito ao tácito; mas nem todo o conhecimento comunicado é complexo e/ou intuitivo, mas o tácito não pode ser transferir prontamente, demanda tempo e trabalho em conjunto. Segundo Grant (1996), o potencial de agregação de um novo conhecimento está ligado à “capacidade

de absorção” da empresa (COHEN e LEVINTHAL, 1990), ou seja, da sua capacidade de reconhecer o valor desse novo conhecimento, assimilá-lo e aplicá-lo para fins comerciais.

O modo ou sistema usado para capturar, analisar, interpretar, organizar, mapear e difundir a informação, para que ela seja útil e esteja disponível como conhecimento é definido por Drucker (1998) como sendo gestão da informação e do conhecimento. Numa visão mais estratégica, Terra (2000) define gestão da informação e do conhecimento como a capacidade das empresas utilizarem e combinarem as várias fontes e tipos de conhecimento organizacional para desenvolverem competências específicas e capacidade inovadora, que se traduzem, permanentemente, em novos produtos, processos, sistemas gerenciais e liderança de mercado.

O conhecimento da empresa é fruto das interações que ocorrem no ambiente de negócios e são desenvolvidas por intermédio de processos de aprendizagem (DUTRA, 2001). A empresa deve descobrir as formas pela as quais o processo de aprendizagem organizacional pode ser estimulado para atender às necessidades estratégicas e melhoria do desempenho organizacional.

Segundo Spender (1996), o conhecimento é um ativo corporativo fluido, importante, e que necessita de gerenciamento. O conhecimento é identificado quando faz sentido para a organização. A identificação, o monitoramento, a retenção dos conhecimentos e das competências-chave para a empresa são, assim, processos cruciais ao posicionamento estratégico.

O fluxo de conhecimento pode ser fortemente incrementado se a abordagem de rede for aplicada para a administração de empresas, principalmente para aquelas que possuem uma

atuação global (OLIVEIRA JR. *et al.*, 2001). Ao contrário da administração tradicional, altamente centralizada e hierárquica, que pode sufocar as energias inovativas nas empresas que enfatiza o fluxo de conhecimento na direção centro-periferia, empresas multinacionais devem enfatizar o fluxo de conhecimento em ambas as direções na relação matriz-subsidiárias e também entre subsidiárias (NOHRIA e GHOSHAL, 1997). Uma estrutura organizacional hierárquica pode sufocar o desenvolvimento de conhecimento, pois uma estrutura altamente centralizada inibe as energias inovativas de indivíduos nas subsidiárias. Segundo Harvey (1996), o acesso privilegiado a informações essenciais a tomada de decisão, passa a ser um aspecto essencial das decisões bem sucedidas e lucrativas.

Segundo Davenport e Prusak (1998), para que a gestão da informação e do conhecimento possa prosperar, as organizações precisam criar um conjunto de funções e qualificações para desempenhar o trabalho de aprender, distribuir e usar o conhecimento. Há muitas tarefas estratégicas a executar, sendo irrealista presumir que uma empresa possa simplesmente acrescentar atividades de gestão da informação e do conhecimento aos cargos já existentes.

Criar o contexto adequado para a gestão da informação e do conhecimento envolve estruturas organizacionais que fomentem relacionamentos sólidos e colaboração eficaz. Nonaka e Takeuchi (1997) apresentam a organização em hipertexto que permite a exploração, a criação, a acumulação e a transferência do conhecimento de forma eficaz, contínua e repetitiva.

A organização em hipertexto idealizada pelos autores é constituída de três níveis interconectados: o sistema de negócios, a equipe de projeto e a base de conhecimento. O sistema de negócios representa o nível em que são realizadas as tarefas rotineiras da organização, caracterizado por uma estrutura burocrática, formal e hierárquica. O nível

equipes de projeto representa a reunião de pessoas oriundas de diferentes unidades para compor equipes engajadas em atividades criadoras do conhecimento. As pessoas destas equipes estão envolvidas exclusivamente com o projeto para o qual foram designadas, sendo desvinculadas, enquanto durar o projeto, do sistema de negócios. O conhecimento gerado nos níveis sistema de negócios e equipes de projeto é reclassificado, recontextualizado e registrado no nível base de conhecimento. Este nível não existe como uma entidade organizacional real, está incorporado à visão da empresa, à cultura e à tecnologia.

Quinn, Anderson e Finkekstein (2002) acreditam que nenhuma forma organizacional é uma panacéia. Na realidade muitas formas diferentes freqüentemente coexistem com sucesso na mesma empresa. Adequadamente utilizada, cada uma delas ajuda a empresa a atrair, reter, alavancar e empregar o intelecto para objetivos bem diferentes. Conseqüentemente, cada uma delas exige um conjunto cuidadosamente desenvolvido de normas culturais apoiadas por programas de computador e por sistemas de avaliação de desempenho e recompensas adaptados para os objetivos específicos da organização.

2.6.1 Uso da tecnologia da informação e do conhecimento na gestão dos negócios

Efeitos mais recentes do processamento e da distribuição da informação via tecnologias de informação, das quais se destacam a *Internet* e as redes corporativas, interligando corporações mundiais, promoveram a aproximação entre as organizações, reduzindo a distância entre a matriz e sua filial. Neste sentido, a organização do trabalho pode receber uma nova formatação, tendo por base a disponibilidade das informações. Hammer e Champy (1994) afirmam que o verdadeiro poder da tecnologia não está em fazer antigos processos

funcionarem melhor, mas permitir que as organizações rompam com as antigas regras e criem novas formas de trabalho.

Percebe-se uma evolução contínua da tecnologia da informação e de suas aplicações. A empresa integrada vale-se da tecnologia da informação para fornecer um quadro interativo e consolidado da operação inteira de uma empresa para dar suporte à decisão (TAPSCOTT e CASTON, 1995). Torres (1994) e Uhlmann (1998) alertam para a importância de se considerar o planejamento de uso das tecnologias de informação orientadas para as questões estratégicas da organização e como um recurso necessário e integrado à gestão do negócio. Para tanto, é necessário um trabalho de análise do posicionamento estratégico, da estrutura interna, dos sistemas e métodos de trabalho, bem como dos fluxos atuais de informações.

A necessidade de gestão da tecnologia da informação, combinada e intimamente ligada com a gestão do negócio é percebida e relatada por Saviani (1996). O autor afirma ser necessário a implantação de um sistema de informações global, cujo acesso permitirá a cada executivo, administrar sua área como um todo, de forma rápida e precisa.

Segundo Jamil (2005), a aplicação de ferramentas de tecnologia da informação deverá perseguir a gestão estratégica das empresas; entretanto, o autor pondera que atualmente verifica-se intensa disponibilidade de recursos das tecnologias de aproximação (telecomunicações e informação), que termina por causar a impressão de imediatismo e improvisação em seu uso e isto resulta, muitas das vezes, em implantação de ferramentas de forma especulativa, com o conseqüente desapontamento ou descrença, quando estas não apresentam os resultados esperados em termos das funções informacionais. Ao se observarem os pontos definidos para construir ou interpretar um processo de gestão de

informação e conhecimento, provavelmente ter-se-á condições melhores para a confecção de projetos que as implementem de forma correta, com o correspondente atendimento às expectativas de seus usuários.

O avanço da tecnologia da informação fez com que essa seja considerada, cada vez mais, um dos principais elementos estratégicos de qualquer organização, chamando a atenção para o fato de que a sobrevivência das organizações, dentro do contexto contemporâneo, dependerá da eficácia do sistema de informações e de seus processos organizacionais. (TORRES, 1994)

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa tem por objetivo geral identificar o grau de participação, conhecimento e satisfação dos gestores de nível intermediário nos processos de configuração e reconfiguração da estrutura organizacional. Os passos metodológicos para alcançar os objetivos foram definidos em duas etapas: exploratória e descritiva.

3.1 Primeira fase - exploratória

Na fase exploratória, optou-se por buscar informações que permitiram detectar e descrever as ações, métodos e processos estratégicos adotados por presidentes e ex-presidentes de grandes empresas, para definir e gerir a estrutura da sua organização. Para obtenção destas informações, utilizaram-se como ferramenta as técnicas de entrevista em profundidade, buscando “captar” o fenômeno em estudo, a partir da perspectiva das pessoas envolvidas, considerando todos os pontos de vista relevantes, preocupado com o processo e não simplesmente com os resultados e o produto. (GODOY, 1995)

Para a coleta dos dados desta fase, definiu-se como unidade de análise a amostra de 04 gestores de grandes empresas, com sede ou unidade na região metropolitana de Belo Horizonte. As entrevistas foram realizadas no local de trabalho dos entrevistados, no período compreendido entre fevereiro e junho de 2006. Para maior fidelidade e facilidade na transcrição das entrevistas, as mesmas foram gravadas com autorização dos entrevistados. A escolha dos gestores que participaram desta fase se deu por conveniência, de acordo com Vergara (2003); na pesquisa qualitativa as amostras são intencionais, selecionadas por tipicidade ou acessibilidade,

os dados coletados por meio de técnicas pouco estruturadas e tratados por meio de análises de cunho interpretativo e os resultados obtidos não são generalizáveis.

A entrevista foi organizada em quatro grupos de perguntas, de acordo com o interesse das informações para a pesquisa (**APÊNDICE A**). Assim, no primeiro grupo, buscou-se identificar as características pessoais dos sujeitos da pesquisa, levando-se em consideração a trajetória profissional dos entrevistados e as características dos cargos exercidos. Por meio das perguntas constantes do segundo grupo, coletaram-se dados relativos à caracterização das empresas presididas pelo entrevistado. O terceiro grupo procurou captar dos sujeitos da pesquisa, sua percepção sobre a função diretiva. Já o último grupo de perguntas procurou identificar os critérios utilizados, as ações, métodos e processos estratégicos adotados pelos gestores entrevistados, para definir e gerir a estrutura da sua organização.

Os dados coletados contribuíram para a compreensão da participação deste profissional na definição da estrutura organizacional e orientou a criação do questionário, juntamente com o levantamento bibliográfico, constituído de um conjunto de pensamentos de vários autores sobre os assuntos relacionados a estruturas organizacionais.

3.2 Segunda fase – descritiva

A segunda fase foi composta da elaboração de questionário, tendo por base o resultado da análise das entrevistas (realizadas na primeira fase), validação e aplicação do questionário ao grupo definido na unidade de análise. Nesta fase, foi realizada uma pesquisa de campo descritiva transversal única (MALHOTRA, 2001). A pesquisa descritiva visa identificar os

fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência dos fenômenos e aprofunda o conhecimento da realidade. (GIL, 1991)

Os meios de obtenção dos dados primários utilizados na segunda fase da pesquisa foi o *survey*. O método *survey* se baseia no questionamento dos participantes - uma amostra de uma população - por meio de questionário estruturado (**APÊNDICE B**) visando certa padronização no processo de coleta dos dados. (MALHOTRA, 2001)

Segundo Gonçalves e Meirelles (2004) o *survey* pode ser classificado como transversal, quando se necessita mensurar um fenômeno num corte temporal - levantamento considerado instantâneo – ou longitudinal quando o levantamento se dá através de vários levantamentos ao longo do tempo. No presente trabalho, optou-se pelo *survey* transversal, já que o levantamento será realizado somente uma vez.

O uso de pesquisa *survey* na área da administração é bastante usual, havendo abundante literatura. De acordo com Malhotra (2001), os métodos *survey* podem ser classificados com base no modo como se aplica o questionário. Nesta pesquisa, optou-se por utilizar o que o autor classifica como sendo entrevista pessoal e entrevista eletrônica. A entrevista pessoal se caracteriza pelo contato pessoal entre o entrevistador e o entrevistado. Por outro lado, na entrevista eletrônica, o entrevistado deve dirigir-se a um determinado endereço na *Web* para completar o *survey*. O segundo modo foi utilizado para facilitar o acesso aos gestores de empresas de localidades diversas espalhadas geograficamente pelo país.

Segundo Churchill (2001), a aplicação de questionário por meio da *Web* é amplamente usada nos Estados Unidos, geralmente produzindo bons níveis de respostas; o autor afirma

que esta técnica de coleta de dados possui muitas características similares àquela aplicada por correio. Já Taylor (2000) aponta as seguintes vantagens das *surveys* pela *Internet*, sobre outros métodos anteriormente conhecidos: redução significativa nos custos de obtenção dos dados; possibilidade de trabalhar com grandes amostras; respostas mais rápidas; e possibilidade de uso de imagens, sons e hipertexto na construção dos questionários. Simsek (1999) cita como vantagens o fato da *Internet* facilitar a verificação de entrega da mensagem e sua respectiva leitura, redução de consumo de grandes quantidades de papel e minimização de erros potenciais de interpretação da caligrafia do respondente.

Uma das principais dificuldades do *survey* pela *Internet* é a definição da amostra, uma vez que as listas de endereços eletrônicos geralmente são pouco estruturadas e boa parte da população ainda não possui endereço eletrônico (BRADLEY, 1999). O autor sugere uma série de diferentes métodos de amostragem por meio da *Internet*, tentando diminuir algum tipo de viés que possa existir.

Na definição da amostra desta pesquisa, selecionou-se 1020 gestores de nível intermediário; no entanto, dos 1020 *e-mails* enviados, 234 (22,9%) retornaram por problemas técnicos. Os motivos identificados foram: endereço de *e-mail* desativado, caixa postal cheia e gestores ausentes devido a férias, licença maternidade ou viajando. Dos 786 questionários entregues obteve-se 147 respostas, representando 18,7%.

Definiu-se, então, por unidade de análise, 147 gestores de nível intermediário, de empresas nacionais e multinacionais com faturamento anual, predominantemente, superior a 50 milhões de reais. Considera-se Gestor de Nível Intermediário, aquele que ocupa posições na estrutura

organizacional entre a alta direção - posições ocupadas por conselheiros, presidentes, vice-presidente e diretores - e a força de trabalho para obtenção dos resultados esperados, são as posições ocupadas por níveis iguais ou superiores aos de supervisor de área (gerentes setoriais ou funcionais, coordenadores, assessores e supervisores). Os dados foram coletados exclusivamente por meio de *survey* pela *Internet*, no período compreendido entre os meses de setembro e outubro de 2006.

Faz-se importante ressaltar que todas as informações obtidas por meio dos questionários foram tratadas com sigilo, não implicando em qualquer divulgação entre os participantes ou discriminação individualizada. O acesso ao questionário, na *Internet* fez-se restrito apenas ao responde por meio de senha individual, tornado possível garantir respostas únicas de cada gestor.

Como resultado deste estudo foi elaborado um modelo hipotético de pesquisa que teve como fundamento as seguintes hipóteses:

H1: Existe uma relação positiva e recíproca entre *estratégia* e *estrutura adotadas*.

H2: Existe uma relação positiva entre *estratégia* e *divisão de poder*.

H3: Existe uma relação positiva entre *estratégia* e *gestão da informação e do conhecimento*.

H4: Existe uma relação positiva entre *gestão da informação e do conhecimento* e o *tipo de estrutura*.

H5: Existe uma relação positiva entre *gestão da informação e do conhecimento*

H6: Existe uma relação positiva entre *comunicação* e o *tipo de estrutura*.

H7: Existe uma relação positiva entre *comunicação* e *satisfação*.

H8: Existe uma relação positiva entre o tipo de *estrutura* e *divisão de poder*.

H9: Existe uma relação positiva entre *divisão de poder* e *autonomia*.

H10: Existe uma relação positiva entre a *autonomia* e *satisfação*.

Os resultados da validação do modelo e a discussão das hipótese serão descritas no item 4.4 (validade do modelo proposto) do quarto capítulo.

4 ANÁLISE E VALIDAÇÃO DE DADOS

Neste tópico, são descritos os procedimentos analíticos que fundamentam as considerações tecidas nesta dissertação. Para fins de erros amostrais, considera-se que o erro amostral máximo das proporções é da ordem de 8,08% com 95% de confiança; isto indica que existem 95% de chance dos parâmetros (verdadeiros valores populacionais) estarem contidos em um intervalo construído em torno de $\pm 8,08\%$ de qualquer estimativa amostral obtida.

Inicia-se a análise com a descrição da amostra que foi obtida no estudo, passando a descrição básica das escalas, incluindo a verificação e tratamento de problemas nos dados que poderiam comprometer a qualidade dos resultados. Em seqüência, trata-se de verificar os objetivos de pesquisa.

Para a análise estatística dos dados, utilizou-se como ferramenta de apoio os *softwares Lisrel 8.3, SPSS 11.5 e Microsoft Excel 2003*.

4.1 Descrição da amostra

Antes de se proceder a análise efetiva dos dados da pesquisa, buscou-se traçar o perfil dos participantes do estudo e de suas respectivas empresas. A primeira característica avaliada fora a experiência dos respondentes. (**GRAF. 1**)

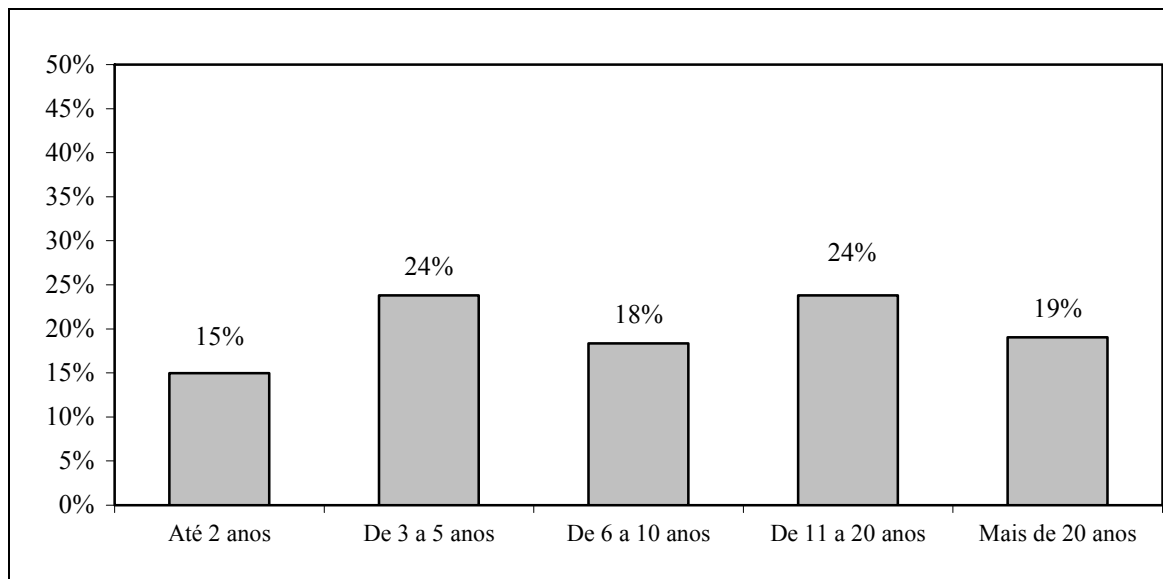


GRÁFICO 1 - Distribuição da amostra segundo experiência na empresa.

FONTE - Dados da pesquisa, 2006.

Observa-se que a maior parte dos respondentes tem mais de 3 anos de experiência na empresa que atuam, demonstrando que têm efetivamente conhecimento aprofundado sobre as normas, procedimentos e estruturas destas. As empresas participantes são predominantemente empresas nacionais, conforme expressa o **GRAF. 2**.

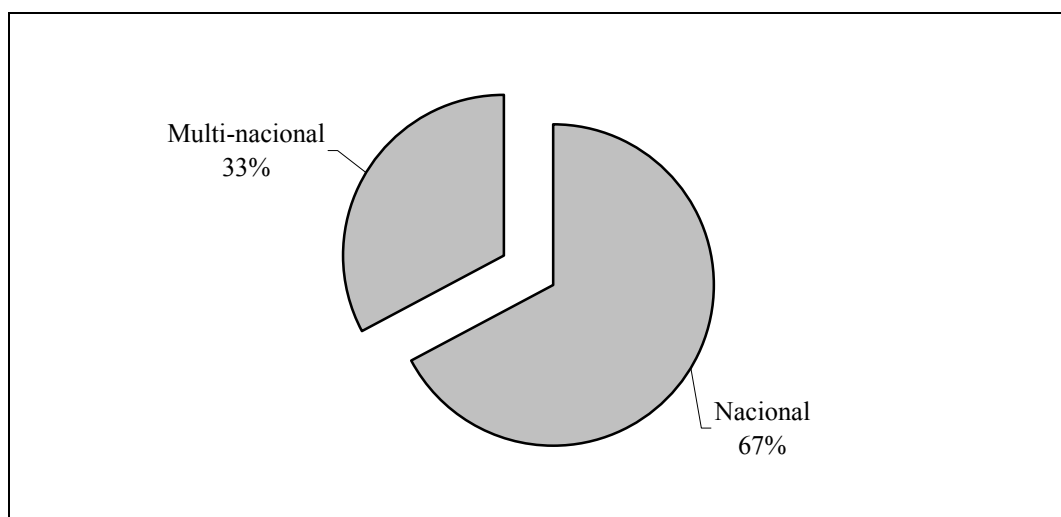


GRÁFICO 2 - Distribuição da amostra segundo tipo de empresa.

FONTE - Dados da pesquisa, 2006.

Também se revela um perfil de grandes empresas, conforme se pode observar pelo faturamento anual, apresentado no **GRAF. 3**.

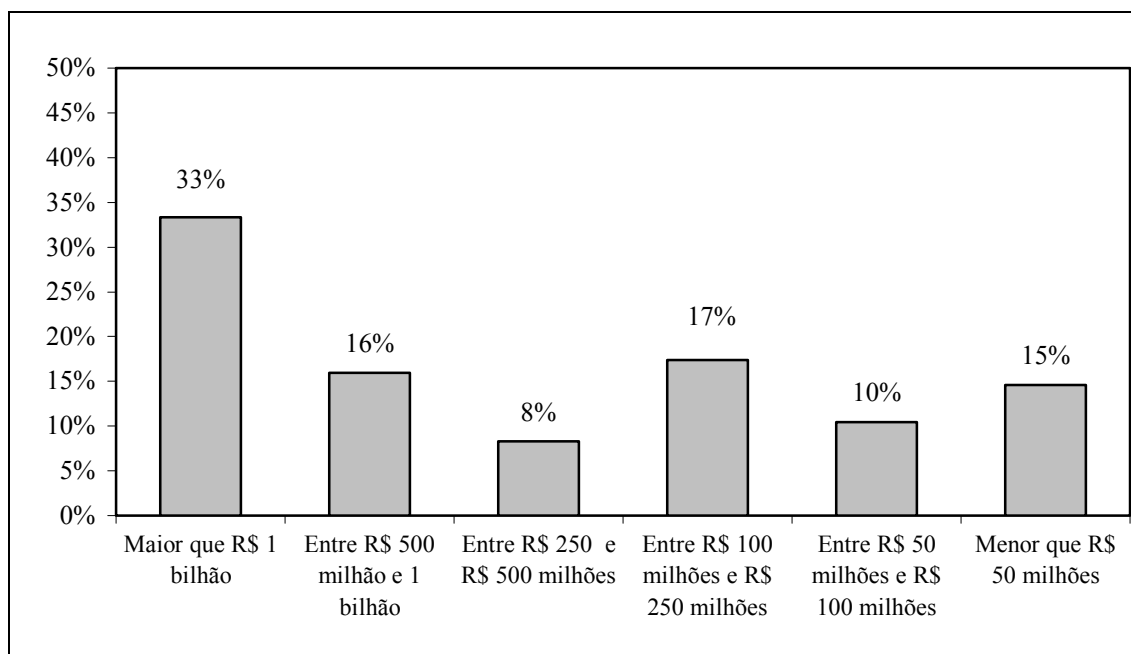


GRÁFICO 3 - Distribuição da amostra faturamento anual da empresa.
FONTE - Dados da pesquisa, 2006.

Considerando que mais de 33% das empresas tem faturamento anual superior a R\$ 1 bilhão e mais de 48% possuem entre 1001 e 2000 funcionários (**GRAF. 4**), pode-se considerar que a amostra do estudo é composta principalmente por empresas de grande porte.

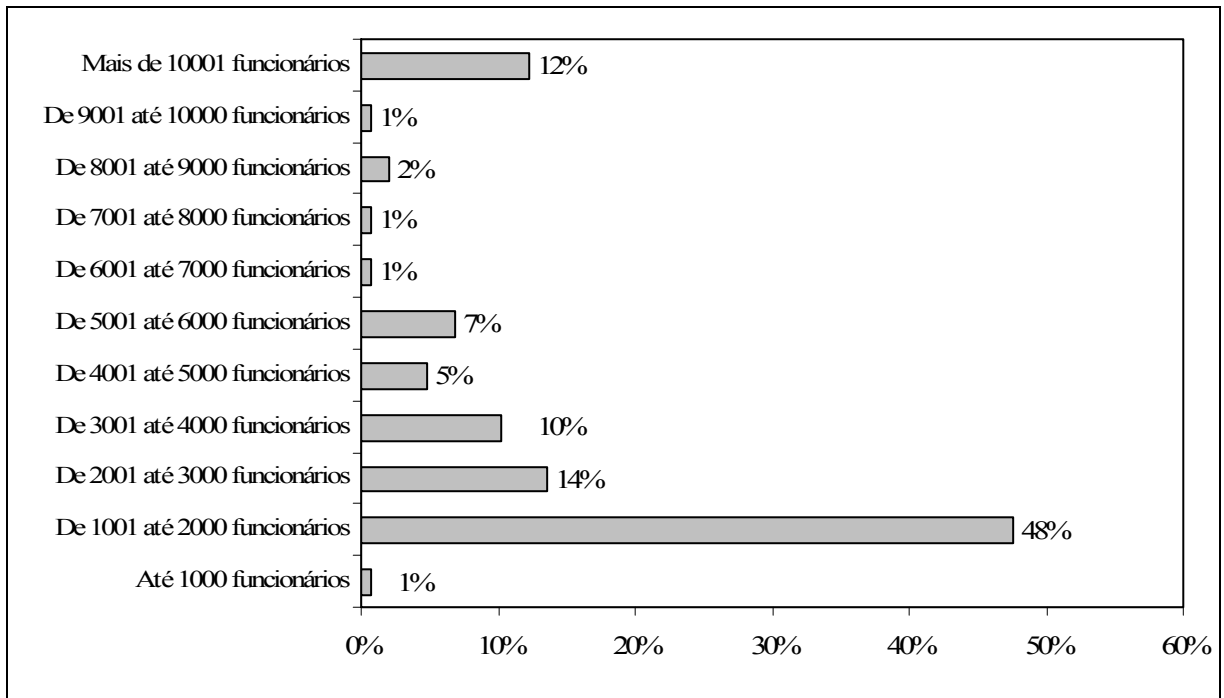


GRÁFICO 4 - Distribuição da amostra segundo número de funcionários.

FONTE - Dados da pesquisa, 2006.

4.2 Análise exploratória

Efetuar a exploração das características dos dados é um esforço do pesquisador, cujo objetivo é evidenciar que os estes detêm propriedades que garantam as considerações e inferências sejam feitas com segurança. Isto pode ocorrer pelo maior conhecimento das propriedades, tratamento de problemas e mesmo a consciência das limitações das conclusões originadas pela natureza dos dados (TABACHNICK e FIDEL, 2001). Neste ponto, buscou-se justamente fazer tal avaliação e tratamento, identificando quais fatores podem distorcer os resultados, bem como contribuir para uma análise relativamente livre de erros.

O conhecimento prévio dos dados passa necessariamente pela descrição das características básicas das variáveis, possibilitando que o pesquisador tenha um conhecimento mais profundo das especificidades dos dados (MALHOTRA, 2001). Nesta etapa, foram avaliadas a média e

desvio padrão das variáveis, juntamente com gráficos (histogramas e caixas de bigodes⁶). A

TAB. 1 descreve tais resultados em função das estatísticas básicas aplicadas no estudo.

Ressalta-se que as opções de respostas possíveis no questionário eram 1, 2, 3, 4, 5, 6 ou 7.

TABELA 1
Análise descritiva

INDICADORES	(Continua)		
	N	\bar{x}	S
Na minha empresa alguns cargos podem ter sua importância aumentada ou reduzida para facilitar o atingimento de determinados objetivos. (v1)	147	4,72	1,61
A importância dos cargos e funções é fator determinante na definição da estratégia da empresa. (v2)	147	4,76	1,81
Os objetivos a serem alcançados e as oportunidades de mercado são os fatores mais determinantes para a definição da estrutura organizacional da minha empresa. (v3)	147	5,20	1,50
A atual estrutura de cargos e funções da minha empresa facilita a comunicação e o alcance dos objetivos. (v4)	147	4,40	1,57
Os objetivos da empresa são comunicados de forma satisfatória. (v5)	147	4,71	1,75
Os resultados da empresa são comunicados de forma satisfatória. (v6)	147	4,77	1,74
A adoção de nova tecnologia é o principal fator motivador para alteração da estrutura organizacional da minha empresa. (v7)	147	3,53	1,55
Na minha empresa os gestores de nível intermediário possuem autonomia para reestruturar os níveis sob sua gestão. (v8)	147	3,37	1,75
Na minha empresa existe um grau elevado de participação dos níveis intermediários na definição e redefinição da estrutura de toda organização. (v9)	147	3,46	1,60
Os processos de reestruturação da minha empresa são regidos por critérios e políticas formais. (v10)	147	4,14	1,81
Em minha empresa, tudo que se tem a fazer esta sob a responsabilidade de uma pessoa capacitada e ciente de que tem que fazê-lo. (v11)	147	4,07	1,80
Em minha empresa é muito claro quando se deve tomar uma decisão e quem deve tomá-la. (v12)	147	4,44	1,63
A tomada de decisão na minha empresa é muito centralizada.(v13)	147	4,70	1,90
Na minha empresa existem várias áreas de conflitos entre os níveis hierárquicos deixando confuso a quem devo me reportar e quem deve me reportar. (v14)	147	3,13	1,95
Na minha empresa os gestores de nível intermediário tomam decisões de importância significativa. (v15)	147	4,20	1,54
As tarefas que tenho que fazer são bem definidas e delimitadas. (v16)	147	4,80	1,67
As cargas de trabalho estão balanceadas, de modo que não há pessoas com muito que fazer e outros que trabalham com folga. (v17)	147	3,37	1,79
Existem, na minha empresa, muitas atividades que poderiam ser eliminadas. (v18)	147	4,12	1,82
A comunicação no sentido de baixo para cima é realizada com liberdade entre subordinados e superiores. (v19)	147	4,67	1,64
As informações que disponho para a tomada de decisões, na maioria das vezes são suficientes. (v20)	147	4,76	1,43
Estou satisfeito com a estrutura da área em que atuo. (v21)	147	4,54	1,75

⁶ Caixas de bigode, *boxplot*, *box and whisker plot* ou ainda gráfico da caixa ou desenho esquemático é um tipo de gráfico de comparação entre conjuntos de dados.

TABELA 1
Análise descritiva

INDICADORES	(Concluído)		
	N	\bar{x}	S
Estou satisfeito com a estrutura da organização. (v22)	147	4,27	1,68
Na minha empresa os maus resultados de um setor são motivadores suficiente para uma reestruturação. (v23)	147	3,73	1,60
Minha empresa permite pessoas trabalharem em casa utilizando-se da tecnologia da informação para interagir com sua unidade de trabalho. (v24)	147	2,81	1,96
Minha empresa faz uso da terceirização para realizar atividades fim da empresa. (v25)	147	3,68	2,33
Minha empresa faz uso da terceirização para realizar atividades que não sejam atividades fim. (v26)	147	5,49	1,85
Minha empresa faz uso de equipes temporárias, autônomas, totalmente dedicadas a projetos de melhoria ou inovações. (v27)	147	4,31	1,96
Minha empresa faz uso de equipes multidisciplinares e formais que se sobrepõem à estrutura formal tradicional hierárquica.(v28)	147	3,83	1,91
Minha empresa faz uso do recurso de atuação por projetos (...) para a realização de todas as atividades importantes para o alcance dos objetivos organizacionais. (v29)	147	4,32	1,93
Minha empresa possui acordo com outras organizações que poderiam ser considerados alianças estratégicas. (v30)	147	4,55	2,00
Na minha empresa reporto-me apenas a um chefe e somente a ele presto conta. (v31)	147	4,18	2,10
Minha empresa possui critérios e políticas para facilitar e reger os processos de geração do conhecimento. (v32)	147	3,95	1,73
Minha empresa possui critérios e políticas para facilitar e reger os processos de disseminação do conhecimento. (v33)	147	3,94	1,76
Na minha empresa existe amplo acesso, por parte dos gestores de nível intermediário, à base de dados da organização. (v34)	147	4,50	1,66
Minha empresa faz com eficiência a documentação do conhecimento. (v35)	147	3,67	1,71
Minha empresa possui instrumento de registro e resgate das lições aprendidas. (v36)	147	3,48	1,66
Na minha empresa as decisões dos gestores de nível intermediário são baseadas, principalmente em dados obtidos no sistema de informação da empresa. (v37)	147	4,10	1,58

FONTE - Dados da pesquisa, 2006.

OBSERVAÇÕES - Os valores dentro dos parênteses indicam o número da variável.

Nota-se, na **TAB. 1** que as variáveis com menores médias foram **V24** (“*Minha empresa permite pessoas trabalharem em casa utilizando-se da tecnologia da informação para interagir com sua unidade de trabalho*”), **V14** (“*Na minha empresa existem várias áreas de conflitos entre os níveis hierárquicos deixando confuso a quem devo me reportar e quem deve me reportar*”) e **V8** (“*Na minha empresa os gestores de nível intermediário possuem autonomia para reestruturar os níveis sob sua gestão*”); as variáveis com maiores médias foram **V26** (“*Minha empresa faz uso da terceirização para realizar atividades que não sejam atividades fim*”), **V3** (“*Os objetivos a serem alcançados e as oportunidades de mercado são*

os fatores mais determinantes para a definição da estrutura organizacional da minha empresa”) e **V16** (“*As tarefas que tenho que fazer são bem definidas e delimitadas*”).

As variáveis apresentam uma dispersão próxima ao ponto neutro das escalas, não demonstrando fortes tendências de concentração de respostas nos extremos, o que é um indício de uma satisfação e concordância mediana dos respondentes.

4.2.1 Dados ausentes

Os dados ausentes são observações com valores omissos, que ocorrem pela relutância em fornecer uma resposta válida ou pelo não cumprimento dos procedimentos corretos de pesquisa (ex: uma pergunta não respondida). Apesar de o fenômeno ser praticamente inevitável nas pesquisas, na área de ciências sociais aplicadas (HAIR JR. *et al.*, 1998), o uso da coleta via *Internet* eliminou a ocorrência de dados omissos na base, dispensando por consequência o tratamento dos dados ausentes.

4.2.2 Outliers

Outliers ou observações extremas são respostas ou conjuntos de respostas com valores muito diferenciados em relação às normas (média e desvio padrão) do conjunto global de dados. Sabe-se que casos com valores extremos podem afetar as estimativas univariadas de maneira expressiva, tal como a ocorrência de dados com valores elevados para uma variável métrica (ex.: apenas um elemento em uma amostra de 30 pessoas tem uma renda familiar mensal de R\$ 1.000.000, enquanto os demais apresentam renda inferior a R\$ 20.000) (PESTANA e

GAGEIRO, 2000). Esta ocorrência se torna mais preocupante nos casos em que se lida com vários parâmetros e estimativas simultâneas (MINGOTI, 2005), tal como o caso das análises multivariadas usadas neste estudo.

Por tal razão é essencial que se identifiquem tais casos e tente evidenciar os processos que fazem aparecer os *outliers*, buscando uma solução adequada para minimizar seus efeitos danosos (KLINE, 1998). Em suma, o objetivo é avaliar se os *outliers* são representações válidas da população de interesse (ex.: erros de digitação, elementos não pertencentes à população em estudo, elementos com características distintivas ou outros motivos não perceptíveis) (HAIR JR. *et al.*, 1998). De toda forma, um tratamento adequado destes respondentes é imprescindível para garantir robustez nas análises (TABACHNICK e FIDEL, 2001).

Iniciou-se o tratamento dos *outliers*, por meio do tratamento univariado, no qual se buscou identificar respostas com valores muito altos ou baixos nas variáveis em questão, levando em consideração à média e desvio padrão das variáveis. Este tratamento corresponde à avaliação da extensão do problema dos *outliers* univariados (KLINE, 1998), cuja identificação foi feita com base nos limites do intervalo Z, em torno de 2,58 desvios padrão em relação à média ($|Z| > 2,58$), indicando uma probabilidade de ocorrência inferior a 1% para o caso, sob a suposição de normalidade univariada. (TABACHNICK e FIDEL, 2001)

Foram encontrados *outliers* com valores baixos ($Z < -2,58$) para as variáveis **V3** (“*Os objetivos a serem alcançados e as oportunidades de mercado são os fatores mais determinantes para a definição da estrutura organizacional da minha empresa*” – 3 casos) e **V20** (“*As informações que disponho para a tomada de decisões, na maioria das vezes são suficientes*” – 4 casos). Conforme faz supor as características descritivas das empresas e respondentes, considera-se

que estes são casos com valores distintivos da população de interesse. No entanto, visando a manutenção de uma amostra adequada e representativa (a tabulação foi mecânica), procedeu-se a reposição dos valores extremos por valores menos ofensivos, conforme sugerem Tabachnick e Fidel (2001) e Kline (1998), trata de um procedimento de substituição dos valores ofensivos por outros menos extremos, respeitando o intervalo e propriedade das escalas empregadas. A partir da fórmula da padronização Z , encontra-se uma quantidade que determina um *outlier*, conforme expressão [1]:

$$\boxed{x_i = \bar{x} - Zs} \quad [1]$$

Nesta fórmula, o valor limite que determina um caso enquanto *outlier* (x_i) é igual a média da variável mais/menos o valor Z (2,58 neste caso) multiplicado pelo desvio padrão daquela variável, de modo que quaisquer valores fora destes limites são considerados como extremos. Tais casos são substituídos pelo próximo valor válido da escala (1/2/3/4/5/6/7), não permitindo que o caso seja classificado enquanto *outlier*. Assim, a estrutura original dos dados é mantida praticamente inalterada, a amostra global é mantida e não se corre o risco dos valores extremos prejudicarem a análise de maneira decisiva. Usando tal procedimento, os *outliers* univariados foram substituídos por valores menos extremos. Já para os *outliers* multivariados, (casos com uma combinação muito peculiar de respostas) a Distância de *Mahalanobis* foi utilizada (D^2) (medida indicativa da distância euclidiana das observações do centróide de uma distribuição multivariada padronizada). (KLINE, 1998)

Sob a suposição de normalidade multivariada, o valor D2 se distribui como uma distribuição qui-quadrado⁷ com k (número de variáveis) graus de liberdade (MINGOTI, 2005). Assim, a presença de casos multivariados é indicada quando a probabilidade de ocorrência da observação é inferior ao limite estabelecido, que neste estudo foi de 1%. Considerando uma distribuição qui-quadrado com 37 graus de liberdade e nível de significância de 0,01 (TABACHNICK e FIDEL, 2001) 09 *outliers* multivariados foram revelados.

Ao invés de tratar destes casos pela exclusão, preferiu-se repor os valores individuais de cada caso que mais contribuíram pelo afastamento da observação em um eixo multivariado, de modo que os valores originais são praticamente mantidos inalterados, mas a distância D2 é reduzida drasticamente (procedimento efetuado por meio do cálculo da distância padronizada da observação a cada eixo k dimensional). Interessa notar que este procedimento é bastante similar ao sugerido por Kline (1998), para tratamento das observações extremas univariadas e de maneira similar, torna possível minimizar também o problema das observações extremas multivariadas. No total, 68 valores foram substituídos por valores menos ofensivos no total de 5.439 (147x37), o que representa menos de 1,2% de todos os valores. Considerando que seriam perdidos 333 dados (9 observações com 37 variáveis) caso a decisão fosse pela mera exclusão destes casos, pode-se afirmar que o problema dos dados extremos foram sanados.

4.2.3 Normalidade

Fazer inferências de resultados para uma população a partir de resultados obtidos de uma amostra só é possível caso se tenha conhecimento da forma de distribuição das variáveis

⁷ Qui-quadrado: distribuição assimétrica cuja forma depende exclusivamente do número de graus de liberdade. À medida que este número aumenta a distribuição qui-quadrado se torna mais simétrica (MALHOTRA, 2003) comprova a probabilidade de um modelo se ajustar aos dados. Sua significância sugere discrepância do modelo em relação aos dados.

estudadas na população (HAIR JR. *et al.*, 1998). Usualmente emprega-se a distribuição normal para fazer inferências, pois esta distribuição forma a base de praticamente todos os testes paramétricos (TABACHNICK e FIDEL, 2001). A avaliação da normalidade neste estudo foi feita, em primeira instância, por meio dos gráficos de distribuição dos *quantis* observados e dos esperados, sob a suposição de uma distribuição normal, conhecido como gráfico Q-Q (PESTANA e GAGEIRO, 2000). Nestes gráficos, uma linha reta formando um ângulo de aproximadamente 45° entre os valores observados e esperados, conjuntamente com observações dispersas aleatoriamente em torno da reta, são evidências favoráveis à normalidade. A análise da distribuição Q-Q das variáveis em estudo demonstrou que os dados se aproximam da normalidade univariada.

Aplicando testes robustos, tais como a avaliação das medidas da forma das variáveis (assimetria e curtose) como auxiliares na análise (MALHOTRA, 2001), identificou-se que a distribuição das variáveis não pode ser considerada normal. Como a distribuição normal padrão, tem-se parâmetros de assimetria (G1) e curtose (G2) iguais à zero; é possível comparar as estimativas amostrais obtidas com os parâmetros populacionais de uma distribuição normal. Fazendo uma estimativa do erro padrão dessas estimativas, torna-se possível, inclusive, avaliar formalmente a hipótese nula de que os parâmetros G1 e G2 são similares à zero na população, por meio de um teste Z (HAIR JR. *et al.*, 1998). A estatística Z pode ser obtida pelo seguinte procedimento [2]:

$$\boxed{Z = \frac{G - 0}{s_G}} \quad [2]$$

Onde: G corresponde à estimativa de assimetria (G1) ou de curtose (G2).

s_G é a estimativa de erro padrão da assimetria $\left(s_{G1} = \sqrt{\frac{6}{N}} \right)$ ou da curtose $\left(s_{G2} = \sqrt{\frac{24}{N}} \right)$.

Usando o nível de significância de 1%, tem-se que quaisquer valores Z fora dos limites de $-2,58$ denotam a ausência de normalidade. Os resultados destes testes estão expressos na **TAB. 2**.

TABELA 2
Testes de assimetria de curtose das variáveis

(Continua)

INDICADORES	Assimetria		Curtose	
	Valor	Z	Valor	Z
v1	-0,58	-2,90	-0,25	-0,62
v2	-0,60	-3,01	-0,54	-1,36
v3	-0,62	-3,08	-0,45	-1,14
v4	-0,22	-1,11	-0,56	-1,40
v5	-0,43	-2,13	-0,84	-2,12
v6	-0,48	-2,40	-0,82	-2,07
v7	0,18	0,89	-0,74	-1,86
v8	0,23	1,16	-1,08	-2,71
v9	0,33	1,67	-0,53	-1,34
v10	-0,10	-0,48	-0,92	-2,31
v11	-0,19	-0,94	-1,03	-2,60
v12	-0,31	-1,57	-0,68	-1,70
v13	-0,50	-2,52	-0,91	-2,30
v14	0,53	2,67	-0,98	-2,47
v15	-0,33	-1,66	-0,30	-0,77
v16	-0,79	-3,94	-0,11	-0,29
v17	0,37	1,86	-0,96	-2,41
v18	-0,06	-0,30	-0,99	-2,49
v19	-0,39	-1,97	-0,62	-1,56
v20	-0,39	-1,95	-0,30	-0,74
v21	-0,53	-2,66	-0,49	-1,23
v22	-0,22	-1,08	-0,76	-1,91
v23	0,03	0,14	-0,66	-1,65
v24	0,69	3,43	-0,88	-2,22
v25	0,15	0,77	-1,56	-3,93
v26	-1,32	-6,61	0,75	1,89
v27	-0,21	-1,03	-1,20	-3,01
v28	-0,08	-0,38	-1,06	-2,66
v29	-0,30	-1,50	-0,93	-2,34
v30	-0,42	-2,11	-0,94	-2,37

TABELA 2
Testes de assimetria de curtose das variáveis

INDICADORES	Assimetria		Curtose	
	Valor	Z	Valor	Z
v31	-0,23	-1,17	-1,33	-3,35
v32	-0,02	-0,11	-0,87	-2,19
v33	0,00	0,02	-0,92	-2,32
v34	-0,29	-1,43	-0,77	-1,95
v35	0,12	0,61	-0,97	-2,45
v36	0,26	1,30	-0,76	-1,90
v37	-0,25	-1,23	-0,85	-2,13

FONTE - Dados da pesquisa, 2006.

OBS.: os valores correspondem ao valor Z das estimativas de assimetria e curtose.

Observa-se na **TAB. 2**, usando o critério dos parâmetros normais, que a maior parte das variáveis pode ser assumida como tendo uma distribuição normal, entretanto, um total de oito tem assimetria diferente de zero e seis tem curtose diferente deste valor. Considerando haver ainda problemas na violação da normalidade univariada, tratou-se de transformar os dados por meio do procedimento *Normal Scores do Lisrel*⁸ 8.3, de modo a reduzir o problema da normalidade uni e multivariada (MINGOTI, 2005). Nessa opção, os escores originais são transformados de forma que a magnitude global dos valores não seja severamente alterada, ao mesmo tempo em que consegue minimizar os desvios da normalidade. Com base nos escores transformados, somente a variável **V25** (“*Minha empresa faz uso da terceirização para realizar atividades fim da empresa*”) violou o pressuposto de normalidade univariada, pois teve um valor Z da curtose igual à -2,99. No entanto, considerando o número excessivo de testes efetuados e a inflação natural do erro Tipo I, preferiu-se supor que tal variável também atendeu ao pressuposto de normalidade univariada.

⁸ LISREL - *Software* da empresa *Scientific Software International* (“*SSI*”), utilizado para Modelamento de Equações Estruturais (*Structural Equation Modeling* “*SEM*”), também conhecido por análise de variáveis latentes, ou análise de trajeto.

Assumindo que as variáveis seguem uma distribuição normal univariada, buscou-se observar desvios da normalidade multivariada, que pressupõe não somente a normalidade univariada, mas também a distribuição normal de todas as combinações lineares das variáveis (MINGOTI, 2005). Usando o valor do coeficiente relativo de curtose multivariada (PK) chegou-se ao valor de 1,047, um ajuste considerado bom da normalidade multivariada nos dados transformados. Outro método de avaliação da normalidade multivariada sugerido por Mingoti (2005) e empregado neste estudo foi a comparação da distribuição qui-quadrado do valor D^2 (distância de *Mahalanobis*) com a frequência esperada sob a suposição da normalidade multivariada (MINGOTI, 2005). O resultado usualmente é apresentado em um gráfico dos *quantis* (Q-Q), similar ao empregado na avaliação da normalidade univariada. (GRAF. 5)

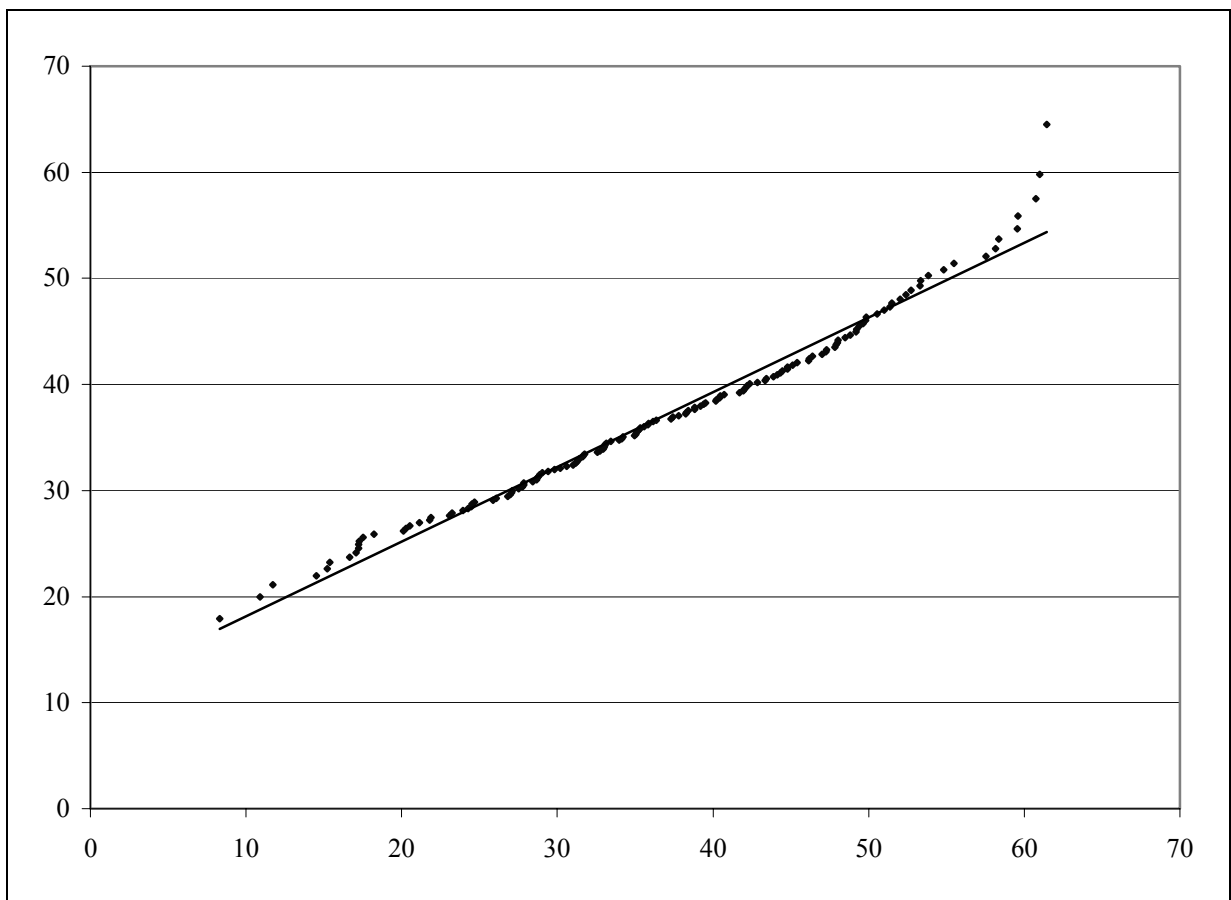


GRÁFICO 5 - Q-Q da distribuição da distância de *Mahalanobis* (D^2).
FONTE - Dados da pesquisa, 2006.

Considerando o padrão linear nos dados (exceção de três casos com D^2 apresentando probabilidade próxima a 1%) e os valores dos testes de normalidade uni e multivariada, pode-se considerar que os dados deste estudo atendem ao pressuposto de normalidade requerido pelos procedimentos analíticos mais sofisticados e precisos, tal como a estimação de máxima verossimilhança.

4.2.4 Linearidade

As técnicas analíticas empregadas neste estudo se baseiam em medidas de correlação e covariância, assim, tem-se a linearidade como um pressuposto implícito, ao passo que as referidas medidas nada mais são do que formas de expressar a força de relações lineares nos dados (KLINE, 1998). Habitualmente, um coeficiente de correlação significativo, traz evidências de um bom ajuste linear entre as variáveis, mas não implica que a relação é necessariamente linear (HAIR JR. *et al.*, 1998). Com o intuito de investigar a linearidade das relações, procedeu-se a verificação da correlação linear entre as variáveis, considerando o valor r superior em módulo a 0,162 como significativos, segundo teste *t bicaudais* com 145 graus de liberdade ($n-2$), encontrou-se 456 correlações significativas na matriz, correspondendo a 68% da matriz de 666 elementos não redundantes.

Adicionalmente, buscou-se verificar a correlação entre as medidas originais (X) e os quadrados das variáveis (X^2), verificando o aumento no R^2 , com a aplicação de uma correlação entre as medidas elevadas ao quadrado. Para tal, os valores originais das variáveis foram padronizados (Z) e elevados ao quadrado e correlacionados com seus escores originais. Investigando a matriz de correlação existente entre as variáveis, buscou-se identificar aumentos no percentual de variância compartilhada entre as variáveis (R^2) das medidas

quadráticas em comparação com as medidas originais. Foram detectadas 94 correlações em que ocorreram aumentos no R^2 das medidas quadráticas em comparação com as medidas lineares, mas o aumento médio foi de 1,1% e os maiores incrementos ocorreram para as variáveis V25 e V26, que observam um aumento de 10% no percentual de variância explicada do modelo quadrático e V19 e V7 que observam um aumento de 7%. Considerando que, de forma geral, o aumento no R^2 foi pequeno, e que a transformação de variáveis para linearizar as relações implicaria na mudança das demais relações e dificuldade de interpretação do escore transformado, preferiu-se considerar pelo atendimento do pressuposto de linearidade entre as variáveis.

4.3 Avaliação da fidedignidade do instrumento de pesquisa

O processo de medição de variáveis é o fundamento básico do empreendimento científico, o interesse do pesquisador corresponde, basicamente, na mensuração e relações entre variáveis, possibilitando compreender um fenômeno e traçar considerações a respeito da relação entre a teoria utilizada e os dados subjacentes (CHURCHILL e IACOBUCCI, 2002). Ao considerar tais afirmações, toma-se consciência da relevância do processo de medição, cuja importância não deve ser subestimada para o empreendimento científico, pois a ocorrência de erros de mensuração é um fato quase inevitável em qualquer instrumento. (NETEMEYER, BEARDEN e SHARMA, 2003)

Os estudos nas áreas de ciências sociais aplicadas tratam, muitas vezes, de variáveis que não podem ser observadas diretamente, tal como satisfação e motivação, cuja existência só faz sentido dentro de uma explanação teórica, que permite tanto mensurar quanto interpretar tais variáveis (NUNNALLY e BERNSTEIN, 1994). Nestes casos, o pesquisador está lidando com

construtos latentes que só podem ser observados indiretamente através de instrumentos elaborados especificamente para este fim; tal mensuração indireta implica que a ocorrência de erros de mensuração possa se dar de maneira singular e decisiva podendo, dependendo da sua extensão, implicar em conclusões equivocadas em um estudo.

Por esta razão se faz necessário avaliar se as medições realizadas estão livres de erros aleatórios (que afetam cada medição de forma diferenciada) e sistemáticos (que afetam todas as medições), tornando fundamental avaliar a fidedignidade do instrumento de pesquisa. (MALHOTRA, 2001)

4.3.1 Análise da unidimensionalidade das medidas

Conforme sugerem Netemeyer, Bearden e Sharma (2003), a primeira etapa de avaliação de um instrumento de pesquisa é a avaliação da fidedignidade. Em suma, um *construto* é considerado unidimensional, caso as medidas construídas para avaliar esta variável tenham somente um fator enquanto causa comum de suas variações, ou seja, caso estas medidas avaliem somente um conceito teórico. É necessário, portanto, que o pesquisador avalie o grau em que os *construtos* teóricos tratam de dimensões distintas do fenômeno estudado (NUNNALLY e BERNSTEIN, 1994). Na prática, para avaliar a unidimensionalidade de um conjunto de indicadores, deve-se verificar se esses compartilham somente uma causa comum ou, na linguagem da análise fatorial, se os indicadores são reflexos de um único fator latente.

Com o intuito de avaliar este pressuposto, empregou-se a análise fatorial exploratória com extração por componentes principais (ACP), conforme sugerem Gerbing e Anderson (1988) e

Dunn, Seaker e Waller (1994). Para estes autores, evidências a favor da unidimensionalidade das escalas são obtidas quando da aplicação da análise fatorial exploratória (AFE) com extração por componentes principais (retendo fatores com autovalor superior a 1 - critério de Kaiser) se obtém somente um fator.

Considerando ainda as peculiaridades da AFE, é interessante inspecionar se a variância extraída por este fator consegue explicar ao menos 50% da variância total dos dados. Outra condição interessante é verificar se a matriz de correlações analisada é adequada para aplicação da AFE, conforme poderia ser expresso se a medida KMO de adequação da amostra for superior a 0,70 e se o resultado do teste de esfericidade de *Bartlett* for significativo (TABACHNICK e FIDEL, 2001). Finalmente, para tornar mais fácil a interpretação das estruturas fatoriais que não atendam ao pressuposto de unidimensionalidade, aplicou-se a rotação oblíqua (*direct oblimin*). Considerando tais aspectos, demonstram-se em seqüência os resultados da avaliação da dimensionalidade das medidas de “Relação entre Estratégia e Estrutura.” (TAB. 3)

TABELA 3
Análise Fatorial Exploratória: Relação entre estratégia empresarial e estrutura

INDICADORES	FATOR	
	1	2
V05 - Os objetivos da empresa são comunicados de forma satisfatória.	0,918	
V06 - Os resultados da empresa são comunicados de forma satisfatória.	0,898	
v04 - A atual estrutura de cargos e funções da minha empresa facilita a comunicação e o alcance dos objetivos.	0,781	
v02 - A importância dos cargos e funções é fator determinante na definição da estratégia da empresa.		0,774
v23 - Na minha empresa os maus resultados de um setor são motivadores suficiente para uma reestruturação.		0,628
v01 - Na minha empresa alguns cargos podem ter sua importância aumentada ou reduzida para facilitar o atingimento de determinados objetivos.		0,599
v07 - A adoção de nova tecnologia é o principal fator motivador para alteração da estrutura organizacional da minha empresa.		0,549
v03 - Os objetivos a serem alcançados e as oportunidades de mercado são os fatores mais determinantes para a definição da estrutura organizacional da minha empresa.		0,522

FONTE- Dados da pesquisa, 2006.

OBS.: Medida KMO = 0,744; teste de esfericidade de *Bartlett* significativo ($p < 0,001$). Na tabela, são apresentadas somente as cargas com valores superiores a 0,4. Os fatores explicam 54% da variância total dos dados. Os números ao lado dos indicadores remetem ao objetivo pela qual tal indicador está associado.

A **TAB. 3** demonstra que as medidas de estrutura se dividiram em dois fatores distintos, de modo que não foi possível atender o pressuposto de dimensionalidade destas medidas. No entanto, nota-se que a análise fatorial obtida, agrupa as questões em blocos distintos. O primeiro fator remete à capacidade de comunicação dos resultados da empresa e o quanto a estrutura facilita o atingimento dos objetivos, sendo denominado, portanto, de comunicação. Já o segundo fator remete especificamente aos fatores de “Relação entre estratégia e estrutura”. Ainda foi feita a análise das medidas de “participação na definição e implantação da estrutura organizacional.” (**TAB. 4**)

TABELA 4

Análise Fatorial Exploratória: participação na definição e implantação da estrutura organizacional

INDICADORES	FATOR
	1
v09 - Na minha empresa existe um grau elevado de participação dos níveis intermediários na definição e redefinição da estrutura de toda organização.	0,887
v08 - Na minha empresa os gestores de nível intermediário possuem autonomia para reestruturar os níveis sob sua gestão.	0,833
V10 - Os processos de reestruturação da minha empresa são regidos por critérios e políticas formais.	0,672

FONTE - Dados da pesquisa, 2006.

OBS.: Medida KMO = 0,596; teste de esfericidade de Bartlett significativo ($p < 0,001$). Na tabela, são apresentadas somente as cargas com valores superiores a 0,4. Os fatores explicam 64% da variância total dos dados. Os números ao lado dos indicadores remetem ao objetivo a qual tal indicador esta associado.

Observa-se na **TAB. 4** que somente um fator foi extraído, podendo considerar que a escala de “autonomia e participação na implantação da estrutura” atende a condição de unidimensionalidade das medidas. Ademais, se observou boas condições para aplicação da análise fatorial, de modo que esta análise pode ser considerada relativamente robusta. Ainda observa-se a análise efetuada para avaliar o grau de adequação entre divisões de poder existente na organização. (**TAB. 5**)

TABELA 5

Análise Fatorial Exploratória: grau de adequação entre divisões de poder existente na organização

INDICADORES	FATOR
	1
V12 - Em minha empresa é muito claro quando se deve tomar uma decisão e quem deve tomá-la.	0,858
V16 - As tarefas que tenho que fazer são bem definidas e delimitadas.	0,762
v11 - Em minha empresa, tudo que se tem a fazer esta sob a responsabilidade de uma pessoa capacitada e ciente de que tem que fazê-lo.	0,745
v15 - Na minha empresa os gestores de nível intermediário tomam decisões de importância significativa.	0,703
v14 - Na minha empresa existem várias áreas de conflitos entre os níveis hierárquicos deixando confuso a quem devo me reportar e quem deve me reportar.	-0,360
V13 - A tomada de decisão na minha empresa é muito centralizada.	-0,122

FONTE - Dados da pesquisa, 2006.

OBS: Medida KMO = 0,687; teste de esfericidade de Bartlett significativo ($p < 0,001$). Na tabela, são apresentadas somente as cargas com valores superiores a 0,4. Os fatores explicam 40% da variância total dos dados. Os números ao lado dos indicadores remetem ao objetivo a qual tal indicador esta associado.

Quando se nota a escala anterior, denota-se que foi possível extrair uma solução unidimensional, mas somente 40% da variância fora explicada. Em especial, observa-se que as variáveis **V13** e **V14** apresentaram cargas contrárias ao fator avaliado, demonstrando que tais perguntas estão relacionadas negativamente com as demais, demonstrando que estas não são medidas adequadas para o *construto* em questão, “*Distribuição de responsabilidades e poder na organização*”.

Para o *construto* “satisfação com a estrutura”, a avaliação dimensionalidade se apresenta na **TAB. 6**.

TABELA 6
Análise Fatorial Exploratória: satisfação com a estrutura

INDICADORES	FATOR
	1
V21 – Estou satisfeito com a estrutura da área em que atuo.	0,858
V22 – Estou satisfeito com a estrutura da organização.	0,835
v20 - As informações que disponho para a tomada de decisões, na maioria das vezes são suficientes.	0,831
v19 - A comunicação no sentido de baixo para cima é realizada com liberdade entre subordinados e superiores.	0,665
v17 - As cargas de trabalho estão balanceadas, de modo que não há pessoas com muito que fazer e outros que trabalham com folga.	0,649
V18 – Existem, na minha empresa, muitas atividades que poderiam ser eliminadas.	-0,466

FONTE - Dados da pesquisa, 2006.

OBS.: Medida KMO = 0,814; teste de esfericidade de Bartlett significativo ($p < 0,001$). Na tabela, são apresentadas somente as cargas com valores superiores a 0,4. Os fatores explicam 54% da variância total dos dados. Os números ao lado dos indicadores remetem ao objetivo a qual tal indicador esta associado.

Quando se analisa o *construto* satisfação com a estrutura, demonstra-se que tal *construto* apresentou uma coerência adequada, evidenciado a unidimensionalidade das medidas. Por fim, se apresenta os resultados das medidas da “tipologia da empresa” na **TAB. 7**.

TABELA 7
Análise Fatorial Exploratória: tipologias mais utilizadas atualmente pelas organizações

INDICADORES	FATOR 1
v28 – Minha empresa faz uso de equipes multidisciplinares e formais que se sobrepõem à estrutura formal tradicional hierárquica.	0,778
v29 – Minha empresa faz uso do recurso de atuação por projetos (equipe composta por especialista de vários setores) para a realização de todas as atividades importantes para o alcance dos objetivos organizacionais.	0,771
v27 – Minha empresa faz uso de equipes temporárias, autônomas, totalmente dedicadas a projetos de melhoria ou inovações.	0,717
v30 – Minha empresa possui acordo com outras organizações que poderiam ser considerados alianças estratégicas.	0,568
v26 – Minha empresa faz uso da terceirização para realizar atividades que não sejam atividades fim.	0,563
v24 – Minha empresa permite pessoas trabalharem em casa utilizando-se da tecnologia da informação para interagir com sua unidade de trabalho.	0,505
v28 – Minha empresa faz uso de equipes multidisciplinares e formais que se sobrepõem à estrutura formal tradicional hierárquica.	0,778

FONTE - Dados da pesquisa, 2006.

OBS.: Medida KMO = 0,774; teste de esfericidade de Bartlett significativo ($p < 0,001$). Na tabela, são apresentadas somente as cargas com valores superiores a 0,4. Os fatores explicam 44% da variância total dos dados. Os números ao lado dos indicadores remetem ao objetivo a qual tal indicador esta associado.

Observa-se que a questão **V31** fora excluída da análise, pois ela caía em um segundo fator separado do primeiro componente, violando, portanto, a condição de unidimensionalidade.

Para os itens remanescentes, prevalece uma estrutura unidimensional que consegue explicar somente uma pequena parcela da variação dos dados (44%). Por fim, apresenta-se a avaliação da unidimensionalidade do *construto* “gestão da informação e do conhecimento”, conforme

TAB. 8.

TABELA 8
Análise Fatorial Exploratória: gestão da informação e do conhecimento

INDICADORES	FATOR
	1
V33 - Minha empresa possui critérios e políticas para facilitar e reger os processos de disseminação do conhecimento.	0,883
V35 - Minha empresa faz com eficiência a documentação do conhecimento.	0,873
V32 - Minha empresa possui critérios e políticas para facilitar e reger os processos de geração do conhecimento.	0,856
V36 - Minha empresa possui instrumento de registro e resgate das lições aprendidas.	0,837
V34 - Na minha empresa existe amplo acesso, por parte dos gestores de nível intermediário, à base de dados da organização.	0,636
V37 - Na minha empresa as decisões dos gestores de nível intermediário são baseadas, principalmente em dados obtidos no sistema de informação da empresa.	0,565

FONTE - Dados da pesquisa, 2006.

OBS.: Medida KMO = 0,834; teste de esfericidade de Bartlett significativo ($p < 0,001$). Na tabela, são apresentadas somente as cargas com valores superiores a 0,4. Os fatores explicam 62% da variância total dos dados. Os números ao lado dos indicadores remetem ao objetivo a qual tal indicador esta associado.

Considerando o grau de convergências das medias de gestão da informação e do conhecimento, atesta-se pela unidimensionalidade deste *construto*. De modo geral, é possível afirmar que todos os *construtos* em questão, apresentaram evidência moderada a favor da unidimensionalidade das medidas. Para as medidas de relação entre estrutura organizacional e estratégia, nota-se que a despeito do fato de terem violado a condição da uma única dimensão, pode-se extrair dois fatores distintos e coerentes. Deste modo, a análise subsequente pode ser efetuada nas dimensões: relação entre “tipo de estrutura” e “comunicação”.

4.3.2 Avaliação da confiabilidade

Segundo proposição clássica do modelo de escore verdadeiro, discutida por Nunnally e Bernstein (1994), a confiabilidade de uma medida é compreendida como a razão entre a variância desta medição pela variação total observada nos dados. A partir desta definição é possível estabelecer que no caso de escalas multi-itens, tais como a aplicada neste estudo, a confiabilidade de uma medida remete o percentual de variância compartilhado por uma escala com seu valor verdadeiro, ou seja, todos os indicadores possíveis (infinitos) de um *construto* reflexivo (NETEMEYER, BEARDEN e SHARMA, 2003). Argumentando em tese análoga, Malhotra (2001), sugere que a confiabilidade corresponde ao grau em que a variância de um *construto* é livre de erros aleatórios, pois indica a variância compartilhada entre os valores observados e os valores verdadeiros.

Uma das medidas mais populares de avaliação da confiabilidade em pesquisas na área de ciências sociais aplicadas é o alfa de *cronbach*⁹, cuja interpretação é idêntica ao índice de confiabilidade, caso se tenha *construtos* de natureza reflexiva e latente. Usualmente, sugerem-se valores superiores a 0,8 como indícios de consistência das escalas (NETEMEYER, BEARDEN e SHARMA, 2003), mas limites menos conservadores de 0,6 e 0,7 podem ser usados nos casos em que temos escalas novas em desenvolvimento, como é o caso deste estudo, (HAIR JR. *et al.*, 1998; MALHOTRA, 2001). Ainda cabe averiguar a *correlação total inter-item*, que indica a convergência geral dos indicadores, sendo que valores superiores a 0,4 são considerados adequados. Finalmente, evidências favoráveis à escala são traçadas quando a estatística “*Alfa se o item for apagado*” for superior ao valor alfa, ou seja, excluindo uma variável poderá se observar um aumento na confiabilidade da escala como um todo

⁹ Alfa de *Cronbach* - Medida da confiabilidade da consistência interna que é a média de todos os coeficientes possíveis resultantes das diferentes divisões da escala em duas metades. (MALHOTRA, 2001)

(MORGAN & GRIEGO, 1998). Levando em conta tais considerações, apresentam-se na

TAB. 9 as medidas de confiabilidade das escalas unidimensionais encontradas:

TABELA 9
Avaliação da confiabilidade dos construtos

(Continua)

INDICADORES	MÉDIA ¹	VARIÂNCIA ²	CORREL. ³	R ² ⁴	ALFA DEL. ⁵
Relação entre estratégia e estrutura $\alpha=0,6185$					
V01	17,2667	18,3468	0,3069	0,1028	0,5975
V02	17,2297	15,2579	0,4692	0,2437	0,5084
V03	16,7246	18,4530	0,3969	0,1835	0,5554
V07	18,4581	18,7243	0,3049	0,1170	0,5971
V23	18,2750	17,5233	0,3928	0,1576	0,5539
Comunicação $\alpha=0,8407$					
V04	9,4458	10,5459	0,6155	0,3790	0,8603
V05	9,1671	8,1929	0,7593	0,6022	0,7236
V06	9,1033	8,2456	0,7542	0,5975	0,7290
Autonomia e participação $\alpha=0,7092$					
V08	7,5693	7,9884	0,5472	0,4223	0,5937
V09	7,5076	7,9174	0,6644	0,4809	0,4591
V10	6,7837	8,8491	0,3953	0,1821	0,7855
Distribuição de responsabilidades e poder na organização $\alpha=0,6514$					
V11	21,9839	28,2088	0,4091	0,4536	0,5981
V12	21,6319	26,2670	0,6290	0,5499	0,5203
INV13	22,2227	33,2196	0,1042	0,1399	0,7133
INV14	21,3479	29,6401	0,2693	0,1042	0,6552
V15	21,8205	28,8841	0,5065	0,3202	0,5706
V16	21,1877	28,2144	0,4940	0,3720	0,5702
Satisfação com a estrutura $\alpha=0,8036$					
V17	22,0559	35,6599	0,4851	0,2776	0,7920
INV18	21,7215	38,6013	0,3267	0,1650	0,8292
V19	20,7920	36,7592	0,4946	0,3169	0,7877
V20	20,5976	36,0770	0,7160	0,5297	0,7477
V21	20,8261	32,7302	0,7243	0,6313	0,7342
V22	21,2041	32,9683	0,7088	0,5910	0,7380
Tipologias funcional-matriciais $\alpha=0,7111$					
V24	26,2610	56,1740	0,3270	0,1610	0,7008
V25	25,3248	55,1280	0,2472	0,0792	0,7307
V26	23,4945	55,6513	0,3729	0,1641	0,6897
V27	24,7018	50,2331	0,5379	0,3059	0,6479
V28	25,2165	49,6786	0,5991	0,4182	0,6338
V29	24,6167	50,6472	0,5635	0,4050	0,6433
V30	24,4263	54,8864	0,3625	0,1745	0,6927

TABELA 9
Avaliação da confiabilidade dos *construtos*

INDICADORES	MÉDIA ¹	VARIÂNCIA ²	CORREL. ³	R ² ⁴	(Concluído)
					ALFA DEL. ⁵
Gestão da informação e do conhecimento, $\alpha=0,8716$					
V32	19,7546	40,8305	0,7513	0,7677	0,8354
V33	19,7947	39,5709	0,7881	0,7968	0,8281
V34	19,2235	45,8001	0,5227	0,3038	0,8744
V35	20,0667	40,5257	0,7845	0,6478	0,8295
V36	20,2843	41,6862	0,7402	0,5765	0,8378
V37	19,6017	47,9803	0,4539	0,2460	0,8836

FONTE - Dados da pesquisa, 2006.

OBS.: 1) média da escala caso o item seja excluído;

2) variância da escala caso o item seja excluído;

3) Correlação média inter-item corrigida;

4) R² múltiplo;

5) limite inferior do valor alfa caso o item seja apagado.

Considerando os itens que compõem as escalas do estudo, observa-se que todos os *construtos* foram considerados confiáveis, levando em conta os limites menos conservadores de 0,6. Em especial, os *construtos* “Relação entre estratégia e estrutura” e “Distribuição de responsabilidades e poder na organização” apresentaram menores índices de confiabilidade. De fato, apresenta-se oportunidade de melhoria da confiabilidade das medidas com a exclusão de itens, mas considerando que os limites observados foram considerados aceitáveis, preferiu-se reter tais índices para manter maior validade de *face* (adequação entre o critério estatístico e considerações de cunho teórico); conquanto tais medidas apresentem níveis adequados de validade. Tal avaliação será feita nas etapas subseqüentes deste estudo.

4.3.3 Avaliação da validade convergente

Enquanto na avaliação da confiabilidade a preocupação do pesquisador se foca diretamente na extensão em que as medições são livres do erro aleatório (como cada medição é afetada de maneira diferenciada), na validade, a preocupação reside em identificar a extensão em que as

medições são livres do erro total (CHURCHIL e IACOBUCCI, 2002); em especial, o pesquisador verifica se as medições efetuadas são relativamente livres de erros sistemáticos que afetam todas as medições de maneira uniforme (NETEMEYER, BEARDEN e SHARMA, 2003). Em suma, o pesquisador procura garantir se aquilo que pretendia medir está efetivamente sendo medido. (NUNNALLY e BERNSTEIN, 1994)

A despeito de existirem diversas formas de avaliar a validade das medidas, aqui se emprega a forma mais usual para *construtos* latente, denominado *validade de construto* (MALHOTRA, 2001); *validade do construto* indica se o instrumento concebido para mensurar um dado *construto* está efetivamente medindo tal variável e identificando o grau de congruência entre os dados obtidos e a teoria subjacente aos dados (NETEMEYER, BEARDEN e SHARMA, 2003). A primeira componente da validade de *construto* é a convergente, que indica se a força das correlações entre os indicadores e seus respectivos *construtos* teóricos é suficientemente grande para evidenciar que estes são originados de uma mesma causa latente. Bagozzi, Yi e Philips (1991), propõem o uso da análise fatorial confirmatória para avaliar a validade convergente dos *construtos*, verificando se as cargas fatoriais são significativas ao nível de 5% ou 1%, segundo testes t unicaudais ($t_{\alpha/2=5\%}=1,65$; $t_{\alpha/2=1\%}=2,33$). Igualmente importante é verificar a confiabilidade composta e a variância extraída dos *construtos*, cujos valores superiores a 0,70 e 0,50 são considerados adequados. (FORNELL e LACKER, 1981)

Usando outro critério e considerando a qualidade global dos indicadores para mensurar se *construtos*, Bollen (1989) sugere que exista um determinado grau de variância compartilhada entre os *construtos* e seus indicadores, considerando que as medições deste estudo são consideradas de natureza exploratória, julgou-se adequado usar um valor de corte de 20% para a variância compartilhada entre os indicadores (confiabilidade dos

indicadores). Usando tal ponto de corte, as variáveis **INV13, INV14, INV18, V01, V07, V24, V25, V26 e V37** foram excluídas de modo a dar origem a uma solução fatorial apresentada na **TAB. 10**.

TABELA 10
Avaliação da validade convergente das medidas

<i>CONSTRUTOS</i>	IND	REGRESSÃO ^a	ERRO ^b	VALOR T ^c	PADRÃO ^d
Relação entre estratégia e estrutura	V02	0,99	0,17	5,66	0,55
	V03	0,88	0,14	6,51	0,63
	V23	0,80	0,15	5,30	0,51
Comunicação	V04	1,11	0,11	10,10	0,75
	V05	1,43	0,12	11,72	0,83
	V06	1,46	0,12	12,13	0,85
Autonomia e participação	V08	1,24	0,13	9,29	0,72
	V09	1,24	0,12	10,49	0,80
	V10	1,03	0,15	7,04	0,58
Distribuição de responsabilidades e poder na organização	V11	1,17	0,14	8,53	0,66
	V12	1,29	0,11	11,26	0,81
	V15	0,95	0,11	8,30	0,64
	V16	1,06	0,12	8,61	0,66
Satisfação com a estrutura	V17	1,04	0,14	7,54	0,59
	V19	0,90	0,13	7,05	0,56
	V20	0,94	0,10	9,72	0,72
	V21	1,33	0,12	11,51	0,81
	V22	1,44	0,11	12,99	0,87
Tipo de estrutura (funcional – matricial)	V27	1,02	0,17	6,16	0,52
	V28	1,18	0,15	7,66	0,63
	V29	1,61	0,14	11,13	0,87
Gestão da informação e do conhecimento	V30	0,90	0,17	5,41	0,46
	V32	1,53	0,11	14,02	0,91
	V33	1,63	0,11	14,70	0,93
	V34	0,78	0,13	6,02	0,48
	V35	1,33	0,12	11,46	0,80
	V36	1,18	0,12	10,00	0,73

FONTE - Dados da pesquisa, 2006.

OBS.:

a) O peso de regressão corresponde ao valor da estatística não padronizada. O erro padrão é o erro da estimativa não padronizada. O valor t é a razão entre o peso não padronizado pelo seu erro padrão. Sig. corresponde a significância da carga. O peso padronizado indica a correlação entre o indicador e o *construto* latente: valores cima de 0,63 indicam um percentual de variância explicada no limite de 40% (BOLLEN, 1989). Os pesos marcados com negrito estão abaixo deste limite sugerido.

Considerando os resultados apresentados na **TAB. 10** denotam-se que os indicadores dos *construtos* remanescentes apresentam uma considerável validade convergente. Segundo o critério da significância das cargas fatoriais de Bagozzi, Yi e Philips (1991), todos os indicadores apresentaram validade convergente com seus *construtos*. Usando ainda o critério de percentual de variância compartilhada entre os indicadores e seus *construtos*, observa-se que a maioria das medidas atingiu patamares adequados. Não obstante, assumindo que este estudo tem natureza exploratória¹⁰, preferiu-se manter os indicadores remanescentes que não atingiram tal patamar. Ainda foi feita a avaliação da qualidade global das medidas dos *construtos*, por meio das medidas de variância média extraída (indica o percentual médio de variância compartilhada entre o *construto* e seus indicadores) e confiabilidade composta (percentual de variância dos indicadores que é livre de erros aleatórios), conforme se apresenta na **TAB. 11**.

TABELA 11
Avaliação da validade global das medidas dos *construtos*

CONSTRUTOS	VARIÂNCIA EXTRAÍDA	CONF. COMPOSTA
Relação entre estratégia e estrutura	0,32	0,58
Comunicação	0,66	0,85
Autonomia e participação	0,50	0,75
Distribuição de responsabilidades e poder na organização	0,48	0,79
Satisfação com a estrutura	0,62	0,89
Tipo de estrutura (funcional – matricial)	0,52	0,84
Gestão da informação e do conhecimento	0,41	0,72

FONTE - Dados da pesquisa, 2006.

Considerando as medidas de variância extraídas, observa-se que somente o *construto* “relação entre estratégia e estrutura” ficou abaixo dos limites aceitáveis de 40%, indicando a

¹⁰ No sentido de que novas medições foram concebidas para quantificar os conceitos mensurados no estudo. (CHURCHILL e IACOBUCCI, 2003)

necessidade de estudos futuros depurarem as medidas. Ainda considerando a confiabilidade conjunta das medidas, pode-se atestar que somente o *construto* “relação entre estrutura e estratégia” obteve resultados inferiores aos limites sugeridos de 0,70, demonstrando mais uma vez a necessidade de maiores depurações, a fim de torná-lo mais adequado. Não obstante, pode-se atestar que os *construtos* apresentaram níveis moderados de validade convergente.

4.3.4 Avaliação da validade discriminante

A segunda componente da *validade construto* é a *validade discriminante*, no qual se busca evidências do grau em que as escalas concebidas para medir diferentes *construtos*, estão efetivamente sendo eficazes neste sentido (NUNNALLY e BERNSTEIN, 1994). Do ponto de vista prático, procura-se identificar se os *construtos* são diferentes entre si, ou seja, se os respondentes interpretam às questões como sendo efetivamente avaliações de aspectos distintos, ou se todas as perguntas são entendidas como um conjunto homogêneo (NETEMEYER, BEARDEN e SHARMA, 2003). Visando avaliar a validade discriminante dos *construtos*, empregou-se o teste de diferença qui-quadrado, sugerido por Bagozzi, Yi e Philips (1991), em um processo de quatro estágios, quais sejam:

1. Defini-se um modelo de análise fatorial confirmatória (AFC) para os *construtos* em que se deseja testar a validade discriminante. É importante que a variância dos *construtos* seja fixada a unidade (1);
2. Estabelece-se um modelo nulo, em que a covariância entre um par de *construtos* é igual a 1 e calcula-se a estatística qui-quadrado;
3. Testa-se modelo alternativo em que o valor χ^2 é estimado livremente, e calcula-se a estatística qui-quadrado, que tem 1 grau de liberdade de diferença, para o modelo definido em 2;

4. Calcula-se a diferença qui-quadrado, com um grau de liberdade, para testar a hipótese nula de que a adequação de ajuste dos modelos é igual. Evidências de validade discriminante são obtidas quando a diferença qui-quadrado é maior que 3,841 levando em conta um α de 5%.

O intuito deste procedimento é avaliar se, ao considerar os *construtos* como diferentes, existem uma melhoria considerável no ajuste, se comparado a situação em que os *construtos* são tratados como sendo um só fator. Levando em conta tais especificações, passou-se a avaliação da validade discriminante dos modelos, conforme descrito na

TAB. 12.

TABELA 12
Avaliação da validade discriminante dos construtos

(Continua)

<i>Construtos Pareados</i>		X^2 (Qui-quadrado)			
<i>Construto A</i>	<i>Construto B</i>	$\mathbf{f} = 1$	\mathbf{f} livre	<i>Dif</i>	Sig.
Relação entre estratégia e estrutura	Comunicação	618,52	593,16	25,36	0,00
Relação entre estratégia e estrutura	Autonomia e participação	607,85	593,16	14,69	0,00
Relação entre estratégia e estrutura	Distribuição de responsabilidades e poder na	611,06	593,16	17,90	0,00
Relação entre estratégia e estrutura	Satisfação com a estrutura	619,32	593,16	26,16	0,00
Relação entre estratégia e estrutura	Tipo de estrutura (funcional – matricial)	618,84	593,16	25,68	0,00
Relação entre estratégia e estrutura	Gestão da informação e do conhecimento	625,73	593,16	32,57	0,00
Comunicação	Autonomia e participação	616,78	593,16	23,62	0,00
Comunicação	Distribuição de responsabilidades e poder na	614,56	593,16	21,40	0,00
Comunicação	Satisfação com a estrutura	689,37	593,16	96,21	0,00
Comunicação	Tipo de estrutura (funcional – matricial)	619,43	593,16	26,27	0,00
Comunicação	Gestão da informação e do conhecimento	645,37	593,16	52,21	0,00
Autonomia e participação	Distribuição de responsabilidades e poder na	607,18	593,16	14,02	0,00

TABELA 12
Avaliação da validade discriminante dos construtos

<i>Construtos Pareados</i>		<i>X² (Qui-quadrado)</i>			
<i>Construto A</i>	<i>Construto B</i>	<i>f = 1</i>	<i>f livre</i>	<i>Dif</i>	<i>Sig.</i>
Autonomia e participação	Satisfação com a estrutura	632,78	593,16	39,62	0,00
Autonomia e participação	Tipo de estrutura (funcional – matricial)	612,16	593,16	19,00	0,00
Autonomia e participação	Gestão da informação e do conhecimento	632,93	593,16	39,77	0,00
Distribuição de responsabilidades e poder na organização	Satisfação com a estrutura	669,45	593,16	76,29	0,00
Distribuição de responsabilidades e poder na organização	Tipo de estrutura (funcional – matricial)	602,28	593,16	9,12	0,00
Distribuição de responsabilidades e poder na organização	Gestão da informação e do conhecimento	646,59	593,16	53,43	0,00
Satisfação com a estrutura	Tipo de estrutura (funcional – matricial)	721,93	593,16	128,77	0,00
Satisfação com a estrutura	Gestão da informação e do conhecimento	679,57	593,16	86,41	0,00
Tipo de estrutura (funcional – matricial)	Gestão da informação e do conhecimento	656,15	593,16	62,99	0,00

FONTE - Dados da pesquisa, 2006.

OBS.: A coluna *f = 1* indica o ajuste do modelo quando a covariância dos *construtos padronizados* (correlação) é igual a 1. A coluna *f livre* indica o ajuste do modelo quando a covariância dos *construtos padronizados* (correlação) é estimada livremente. A diferença corresponde a uma diferença qui-quadrado com 1 grau de liberdade e a sig. é a significância do teste.

Considerando que todos os pares de *construtos* apresentaram diferenças qui-quadrado significativas a nível de 5%, pode-se atestar que todos apresentaram evidência a favor da sua validade discriminante. Assim, é possível afirmar que as medidas concebidas para mensurar diferentes aspectos do fenômeno de interesse efetivamente parecem mensurar estes diferentes aspectos.

4.4 Validade do modelo proposto

O critério final de avaliação da adequação das medidas consiste em avaliar o grau em que os conceitos mensurados se ajustam da forma prevista teoricamente, formando uma rede de

relacionamentos (NETEMEYER, BEARDEN e SHARMA, 2003). Este tipo de avaliação corresponde a avaliar a validade nomológica dos *construtos*, em que se enseja apoiar ou refutar hipóteses oriundas da teoria subjacente ao estudo. Em última instância, é possível afirmar que a validade nomológica é uma condição fundamental que propicia o fortalecimento do conhecimento científico, sobre o fenômeno estudado (HUNT, 2002). Ainda, de acordo com Malhotra (2001, p. 266), a “validade nomológica é um tipo que determina o relacionamento entre *construtos* teóricos, procurando confirmar correlações significativas entre tais conceitos”.

No âmbito da administração, a modelagem de equações estruturais tem se tornado um método popular para testar a validade nomológica (MACKENZIE, 2001). Devido a sua capacidade de lidar, tanto com a teoria subjacente aos instrumentos de pesquisa das ciências sociais (NETEMEYER, BEARDEN e SHARMA, 2003), quanto lidar com erros de mensuração e múltiplos relacionamentos causais simultâneos, tem-se que essa técnica se apresenta robusta ao teste de modelos que envolvem diversos *construtos*; por tal razão esta técnica foi aplicada neste estudo.

Considerando o interesse final de identificar a satisfação do GNI com a estrutura organizacional, o modelo hipotético, proposto neste estudo, parte das variáveis que influenciam o formato da estrutura organizacional e que podem influenciar a percepção de satisfação deste profissional. A revisão bibliográfica discutida até o momento reuniu argumentos para sugerir as hipóteses levantadas a seguir.

Ao formular estratégias, cabe à organização identificar as oportunidades e ameaças no ambiente da empresa, bem como estabelecer um ajuste entre a estratégia e a organização

(MINTZBERG, 2001 e MOTTA, 2003). No processo de escolha estratégica, os tomadores de decisões, tais como os GNI's, representam o elo entre o ambiente, à organização e a eficácia (CHILD e SMITH, 1987). Segundo a abordagem contingencial, a empresa deve se ajustar as contingências para atingir a forma adequada; tem-se que a estrutura corresponde à organização estabelecida para administrar as atividades que surgem das estratégias adotadas (ROIG, 1982) e que diferentes estratégias levam a diferentes estruturas (CHANDLER, 1962). Com base na argumentação acima se propõe a hipótese:

H1: Existe uma relação positiva e recíproca entre *estratégia* e *estrutura adotadas*.

Para a realização da estratégia faz-se necessário a existência de homens com capacidades e responsabilidades diretivas, que sejam capazes e estejam dispostos a decidir, que queiram atuar de modo adequado, para que a estratégia se converta em ações (ROIG, 1982). A atribuição de responsabilidades e poder a estas pessoas pode se dar pela centralização ou descentralização. A centralização diz respeito à distribuição de poder na organização, ao processo de tomada de decisões e à parcela de influência que detém nesse processo cada um dos indivíduos que a compõe. A descentralização faz-se necessária nas organizações quando, muitas vezes, a informação para a tomada de decisão está presente na base da hierarquia, com pessoas que detêm o conhecimento da situação real (MINTZBERG, 1995). Logo se faz necessário avaliar, na análise estratégica, a necessidade de delegar maiores poderes ou restringir a autonomia dos gestores de nível mais baixo adequado sua autonomia contexto das suas atribuições. Assim, propõe-se a hipótese:

H2: Existe uma relação positiva entre *estratégia* e *divisão de poder*.

Torres (1994) e Uhlmann (1998) alertam que as tecnologias de informação devem ser orientadas para as questões estratégicas da organização sendo empregadas como um recurso

necessário e integrado à gestão do negócio. Para tanto, é necessário um trabalho de análise do posicionamento estratégico, da estrutura interna, dos sistemas e métodos de trabalho, bem como dos fluxos atuais de informações. A aplicação de ferramentas de tecnologia da informação deverá perseguir a gestão estratégica das empresas (JAMIL, 2005). Neste sentido, a organização do trabalho pode receber uma nova formatação, tendo por base a disponibilidade das informações. Hammer e Champy (1994) afirmam que o verdadeiro poder da tecnologia não está em fazer antigos processos funcionarem melhor, mas permitir que as organizações rompam com as antigas regras e criem novas formas de trabalho. Assim propõem-se as hipóteses:

H3: Existe uma relação positiva entre *estratégia e gestão da informação e do conhecimento*.

H4: Existe uma relação positiva entre *gestão da informação e do conhecimento e o tipo de estrutura*.

Atualmente verifica-se intensa disponibilidade de recursos das tecnologias de aproximação (telecomunicações e informação) em prol da melhoria da comunicação organizacional (JAMIL, 2005). A empresa integrada vale-se da tecnologia da informação para fornecer um quadro interativo e consolidado da operação inteira de uma empresa para dar suporte à decisão (TAPSCOTT e CASTON, 1995). Para a disseminação e o compartilhamento do conhecimento por todos os membros da organização, faz-se necessário torná-lo acessível. Para tal as empresas precisam codificá-lo e simplificá-lo estabelecendo uma linguagem comum que possibilite sua comunicação. Assim, propõe-se a hipótese:

H5: Existe uma relação positiva entre *gestão da informação e do conhecimento e comunicação*.

Todavia para organizar o trabalho, faz-se necessário estabelecer uma rede de relações entre indivíduos ou grupos de indivíduos, de forma que seus trabalhos sejam coordenados e coerentes com a tarefa final num mecanismo de coordenação identificada como estrutura organizacional (GALBRAITH, 1977). O sistema de comunicação é um dos principais componentes constituintes da organização (VASCONCELLOS, 1989). A comunicação formal segue a corrente de comando em uma escala hierárquica. Já a comunicação informal surge espontaneamente na empresa, em reação às necessidades de seus membros (OLIVEIRA, 2000). As comunicações na empresa podem ser ainda: horizontal, realizada entre as unidades organizacionais diferentes, mas do mesmo nível hierárquico; diagonal ou transversal, realizada entre unidades organizacionais e níveis diferentes; e vertical, realizada entre níveis diferentes, mas de mesma área de atuação (OLIVEIRA, 2000). Estruturas que fazem uso do formato matricial tendem a observar uma maior coordenação entre seus membros exigindo um fluxo de comunicação simplificado, versátil, em ambas as direções, combinando os tipos formais e informais. Assim, propõe-se a hipótese:

H6: Existe uma relação positiva entre *comunicação* e o *tipo de estrutura*.

Para Gerstein (1993), as principais vantagens de melhores comunicações para os processos organizacionais, são: funcionamento organizacional independente do tempo e distância; maior disseminação da informação e do conhecimento, particularmente às pessoas localizadas em áreas remotas; criação de grupos e organizações ligados eletronicamente. A escolha dos meios deve se pautar pela velocidade de resposta e pela possibilidade de registrar e recuperar a informação (MAXIMIANO, 1986). Notadamente um maior fluxo de comunicações dentro da empresa traz aos gestores uma sensação de maior participação no processo aumentando por consequência sua satisfação. Assim, propõe-se a hipótese:

H7: Existe uma relação positiva entre *comunicação* e *satisfação*.

As diferenças na estrutura produzem também diferenças de atitude e comportamento por parte dos membros de departamentos e unidades diferentes. Em função destas diferenças, alguns departamentos podem ter regras e procedimentos mais restritos, ao passo que outros podem ter padrões mais genéricos. Empresas podem apresentar alto grau de formalização, com normas restritivas e procedimentos formalizados. Também podem ter baixo grau de formalização, caracterizado pela ausência de procedimentos estabelecidos, onde os membros da organização utilizam seu próprio critério para lidar com a situação (HALL, 1984; VASCONCELLOS, 1989; MINTZBERG, 1995). Empresas com estruturas matriciais tendem ao menor grau de formalização, visando permitir que os gestores tomem decisões relacionadas ao seu contexto, de forma independente, garantindo maior rapidez no processo decisório, redução de distorções da estrutura formal e da carga de comunicação dos chefes, propiciando maior motivação e integração das pessoas da empresa. Dentre as desvantagens, o desconhecimento das chefias, a dificuldade de controle e a possibilidade de atrito entre as pessoas (DUGUID e BROWN, 2001). Por sua vez, a medida que os gestores tem maiores poderes de decisão, garantidos por uma estrutura interdependente, observa-se maior autonomia destes no processo decisório, Assim, propõem-se as hipóteses:

H8: Existe uma relação positiva entre o tipo de *estrutura* e *divisão de poder*.

H9: Existe uma relação linear positiva entre *divisão de poder* e *autonomia*.

A descentralização pode trazer como benefício o aumento da produtividade, pois a amplitude e/ou profundidade dos cargos crescem, as pessoas são solicitadas a aceitar maior responsabilidade, as perícias em decisão aumentam (OLIVEIRA, 2000). A descentralização permite a organização responder mais rapidamente às condições locais. Transmitir informações para a tomada de decisões de um centro para outro, demanda tempo na estrutura centralizada (MINTZBERG, 1995). Na estrutura descentralizada, esse processo pode se tornar

mais ágil e exigir menor fluxo entre níveis hierárquicos, estimulando a motivação nos membros que a compõe. Este estímulo pode ocorrer quando o funcionário sente que tem autonomia para tomar decisões relativas ao seu próprio trabalho. Assim, propõe-se a hipótese:

H10: Existe uma relação linear positiva entre a *autonomia* e *satisfação*.

Considerando as hipóteses definidas no modelo hipotético de pesquisa, passou-se efetivamente ao teste das relações apresentadas sob a forma de hipóteses. É importante se notar que esta estratégia de construção de modelos, é classificada enquanto um modelo em construção (HAIR JR. *et al.*, 1998), pois apesar de definição de hipóteses, não foi possível selecionar na literatura estudo que apresentasse os *construtos*, relações e contextos testados neste trabalho.

O modelo testado foi composto por 27 variáveis observadas, obtendo 378 análises não redundantes na matriz de covariância. Dessa forma, tem-se 0,38 observações na amostra para cada observação da matriz de entrada, número inferior ao limite conservador de 1 elemento amostral para cada parâmetro da matriz de covariância estimada. Por outro lado, levando-se em conta que existem 64 parâmetros a serem estimados no modelo estrutural, tem-se 2,30 elementos na amostra para cada parâmetro estimado no modelo, número considerado baixo, mas passível de aplicação. Assim, o tamanho da amostra pode ser considerado adequado para o teste do modelo (HAIR JR. *et al.*, 1998). O modelo foi ajustado segundo o método de máxima verossimilhança, pois se considera que os dados do estudo seguiram uma distribuição normal multivariada. A **FIG. 1** resume os resultados padronizados dos caminhos obtidos no modelo hipotético de pesquisa.

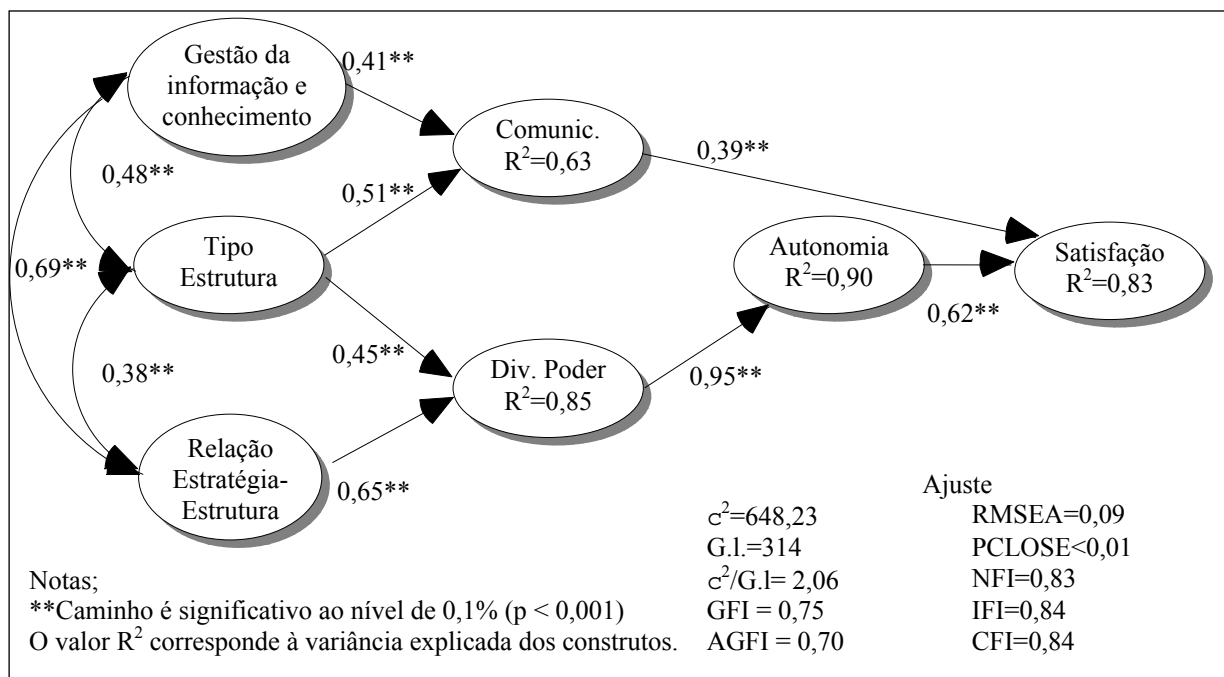


FIGURA 1 - Modelo hipotético de pesquisa.
FONTE - Dados da pesquisa, 2006.

A FIG. 1 demonstra que as hipóteses oriundas do estudo foram confirmadas, conforme as significâncias das cargas fatoriais. Considerando o ajuste dos modelos, apresentam-se índices de ajuste ainda na figura mostrada. Dentre os índices de ajuste absoluto (medidas que visam verificar até que ponto o modelo proposto consegue reproduzir a matriz de covariância de entrada, isto é, até que ponto estas medidas averiguam se o modelo proposto é capaz de reproduzir a realidade do fenômeno proposto), tem-se a estatística qui-quadrado (χ^2) e o teste de sua significância: como o valor P foi inferior a 0,001 pode-se dizer que a hipótese de que o modelo consegue reproduzir a realidade proposta. Do ponto de vista estatístico, tal condição não deve ser vista impeditiva da qualidade do modelo, pois, conforme sugerem Jöreskog e Sörbom (1989):

1. A amostra deve ser “suficientemente” grande (maior que 200);
2. O modelo deve ser estritamente confirmatório, isto é, já devem existir suporte e proposições teóricas explícitas sobre as hipóteses e variáveis do modelo.

Desta forma, pode-se ater a outras medidas de ajuste para averiguar a plausibilidade do modelo. A medida RMSEA¹¹ está próxima do valor sugerido de 0,08 (HAIR JR. *et al.*, 1998), mas isto não deve ser visto como negativo, pois o RMSEA é mais indicado para ser usado em uma estratégia confirmatória ou de modelos em competição, usando “grandes amostras” (HAIR JR. *et al.*, 1998). Como a abordagem desta pesquisa se assemelha mais a uma abordagem de modelos em construção, o valor desta estimativa pode ser visto como aceitável. O modelo será adequado se o *CFI*, o *GFI* e o *AGFI* forem superiores a 0,90 (KLINE, 1998), ou ainda se o RMSEA apresentar coeficiente inferior a 0,08 (HAIR JR. *et al.*, 1998).

Na medida GFI¹² (*Goodness of Fit Index*) para o modelo proposto, observa-se um GFI igual a 0,75, indicando que o modelo consegue explicar aproximadamente 75% das correlações originais na matriz de entrada, ou seja, do fenômeno proposto. Deve-se ter que este valor é relativamente baixo, indicando a ausência de ajuste absoluto. O AGFI¹³ (*Adjusted Goodness of Fit Index*) busca ponderar o ajuste encontrado pela complexidade do modelo e leva a conclusão similar.

Levando-se em conta a complexidade do fenômeno estudado e a construção de um modelo teórico, usam-se os índices NFI (*Normed Fit Index*), CFI (*Comparative Fit Index*) e IFI (*Incremental Fit Index*). O CFI compara o modelo existente com o modelo nulo, assume-se que as variáveis não são correlacionadas. O NFI reflete à proporção que o modelo proposto

¹¹ *Root Mean Standard Error of Approximation (RMSEA)* - se baseia na análise dos quadrados dos resíduos ponderados pelos graus de liberdade do modelo. Um valor inferior a 0,08 indica que o modelo se ajusta aos dados.

¹² *Goodness of Fit Index (GFI)* - índice de bondade de ajuste: pode ser interpretada como uma medida percentual das correlações da matriz de entrada que são explicadas pelo modelo proposto. Expressa a medida de variabilidade explicada pelo modelo. Um valor superior a 0,90 indica que o modelo se ajusta aos dados.

¹³ *Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)* - o índice é uma extensão do GFI ajustado para o número de graus de liberdade do modelo proposto de do modelo nulo. Assim como o GFI, varia de 0 a 1, sendo que o valor esperado deve ser superior a 0,8.

melhora o ajuste em relação ao modelo nulo, sem requerer suposições sobre o qui-quadrado como o CFI; já o IFI verifica se seria possível melhorar o ajuste do modelo aos dados existentes. Todos estes índices levam a conclusão similar de que o ajuste existente no modelo é moderado, quando se considera a complexidade das variáveis e do modelo. Além disto, pode-se dizer que o CFI é mais adequado nesta situação, por se tratar de um modelo em construção e obtido com uma amostra relativamente pequena ($n < 200$). (HAIR JR. *et al.*, 1998). É possível observar que todos os índices propostos indicaram um ajuste moderado; visando melhorar o ajuste do modelo sugere-se que estudos futuros testem este modelo:

1. Com amostras maiores;
2. Variáveis depuradas por *construto*.

5 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

5.1 Descrição e discussão dos resultados

Considerando as etapas de validação anteriores, conclui-se que os *construtos* deste estudo atingiram patamares adequados de confiabilidade e validade com níveis moderados de validação. De tal modo, é possível ter confiança na interpretação dos resultados, a partir das escalas depuradas. Inicialmente, apresentam-se os indicadores finais que foram mantidos após as etapas de validação para mensurar cada um dos *construtos* propostos e que se direcionam a objetivos específicos de pesquisa. (QUAD. 1)

QUADRO 1

Indicadores mantidos para mensurar os *construtos* propostos

CONST.	IND.	FRASES
Relação entre estratégia e Estrutura	V02	A importância dos cargos e funções é fator determinante na definição da estratégia da empresa.
	V03	Os objetivos a serem alcançados e as oportunidades de mercado são os fatores mais determinantes para a definição da estrutura organizacional da minha empresa.
	V23	Na minha empresa os maus resultados de um setor são motivadores suficiente para uma reestruturação.
Comunicação	V04	A atual estrutura de cargos e funções da minha empresa facilita a comunicação e o alcance dos objetivos.
	V05	Os objetivos da empresa são comunicados de forma satisfatória.
	V06	Os resultados da empresa são comunicados de forma satisfatória.
Autonomia e participação	V08	Na minha empresa os gestores de nível intermediário possuem autonomia para reestruturar os níveis sob sua gestão.
	V09	Na minha empresa existe um grau elevado de participação dos níveis intermediários na definição e redefinição da estrutura de toda organização.
	V10	Os processos de reestruturação da minha empresa são regidos por critérios e políticas formais.
Distribuição de responsabilidades e poder na organização	V11	Em minha empresa, tudo que se tem a fazer esta sob a responsabilidade de uma pessoa capacitada e ciente de que tem que fazê-lo.
	V12	Em minha empresa é muito claro quando se deve tomar uma decisão e quem deve tomá-la.
	V15	A tomada de decisão na minha empresa é muito centralizada.
	V16	As tarefas que tenho que fazer são bem definidas e delimitadas.
Satisfação com a estrutura	V17	As cargas de trabalho estão balanceadas, de modo que não há pessoas com muito que fazer e outros que trabalham com folga.
	V19	A comunicação no sentido de baixo para cima é realizada com liberdade entre subordinados e superiores.
	V20	As informações que disponho para a tomada de decisões, na maioria das vezes são suficientes.
	V21	Estou satisfeito com a estrutura da área em que atuo.
	V22	Estou satisfeito com a estrutura da organização.
Tipo de estrutura (funcional – matricial)	V27	Minha empresa faz uso de equipes temporárias, autônomas, totalmente dedicadas a projetos de melhoria ou inovações.
	V28	Minha empresa faz uso de equipes multidisciplinares e formais que se sobrepõem à estrutura formal tradicional hierárquica.
	V29	Minha empresa faz uso do recurso de atuação por projetos (equipe composta por especialista de vários setores) para a realização de todas as atividades importantes para o alcance dos objetivos organizacionais.
	V30	Minha empresa possui acordo com outras organizações que poderiam ser considerados alianças estratégicas.
Gestão da informação e do conhecimento	V32	Minha empresa possui critérios e políticas para facilitar e reger os processos de geração do conhecimento.
	V33	Minha empresa possui critérios e políticas para facilitar e reger os processos de disseminação do conhecimento.
	V34	Na minha empresa existe amplo acesso, por parte dos gestores de nível intermediário, à base de dados da organização.
	V35	Minha empresa faz com eficiência a documentação do conhecimento.
	V36	Minha empresa possui instrumento de registro e resgate das lições aprendidas.

FONTE - Análise de dados, 2007.

Conforme se pode observar no **QUAD. 1**, os *construtos* originais foram reduzidos de modo a extrair medidas confiáveis. Considerando somente os indicadores que obtiveram evidências suficientes de validade, partiu-se para a avaliação dos resultados dos objetivos do estudo. Além das medidas individuais efetuadas, criaram-se índices que buscavam refletir os resultados globais dos objetivos definidos, para tal aplicou-se a criação de índices ponderados, conforme sugerem Anderson, Fornell e Lehmann (1994). Considerando que as escalas originais foram transformadas pelo procedimento de *normal scores*, ocasionando a mudança dos escores originais para valores fora dos limites de 1 a 7, buscou-se aqui fazer com que todos os valores ficassem dentro dos padrões originais da escala, aplicado a transformação linear [3] cuja aplicação não altera as medidas de correlação entre as variáveis. (TABACHNICK e FIDEL, 2001)

$$X_{1-7} = 1 + \left(\frac{X_i - \text{mín}[X]}{\text{máx}[X] - \text{mín}[X]} \right) \cdot 6 \quad [3]$$

Em que: X_{1-7} corresponde ao valor da escala limitada a variações de 1 a 7;

X_i é o valor transformado das escalas (*normal scores*);

$\text{máx}[X]$ e $\text{mín}[X]$ são os valores máximos e mínimos para cada escala.

Observa-se que os valores dentro dos parênteses visam ajustar os *normal scores*, para uma escala de 0 a 1, enquanto a multiplicação por seis e a soma de uma unidade, faz com que a escala de 0 a 1 varie agora de 1 a 7. Com isto, todos os valores podem ser interpretados como a escala original do instrumento de pesquisa. Aplicando o procedimento de ponderação [4] nestes escores limitados a 1-7 (um menos 7), é possível então obter uma estimativa razoável da média dos *construtos* mensurados (KLINE, 1998).

$$\hat{X} = \frac{\sum_{i=1}^k l_x x_i}{\sum_{i=1}^k l_x} \quad [4]$$

Em que: l_x corresponde ao peso não padronizado do k -ésimo indicador do *construto*

x_i é o valor observado do k -ésimo indicador no i -ésimo indivíduo.

O método [4] descrito, nada mais é do que uma média ponderada dos indicadores para os *construtos* mensurados e avaliação dos resultados, com base nestes indicadores. A vantagem da aplicação desta fórmula é tomar ciência do fato de que determinados indicadores são melhores para mensurar o *construto* (maior valor l_x), de modo que tais indicadores recebem maior importância no sentido de estimar a média do *construto* latente. Considerando tais formulações, apresentam-se os resultados obtidos para os objetivos propostos.

5.1.1 Percepção dos GNI's quanto à relação de dependência entre estratégia empresarial e estrutura organizacional

O primeiro objetivo relatado neste estudo foi verificar o grau de relação percebida entre estratégia e estrutura organizacional. As questões concebidas para este fim foram divididas conforme resultados da análise de dimensionalidade, em dois blocos distintos: Relação entre estratégia e estrutura e Comunicação. A **TAB. 13** apresenta os resultados das questões do primeiro bloco.

TABELA 13

Análise descritiva dos indicadores de relação entre estratégia e estrutura organizacional

VARIÁVEIS	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
A importância dos cargos e funções é fator determinante na definição da estratégia da empresa.	4,39	1,77
Os objetivos a serem alcançados e as oportunidades de mercado são os fatores mais determinantes para a definição da estrutura organizacional da minha empresa.	4,63	1,63
Na minha empresa os maus resultados de um setor são motivadores suficientes para uma reestruturação.	3,72	1,50
Relação entre estratégia e estrutura	4,27	1,23

FONTE - Dados da pesquisa, 2006.

OBSERVAÇÕES: testes *t* para a amostra indicaram médias significativamente diferentes da média neutra de 4 para todos os indicadores e para o construto ao nível de 95% de confiança.

Observando as respostas concernentes ao *construto* “relação entre estrutura e estratégia”, observa-se que as médias se encontram dentro do ponto neutro da escala, isto é, quatro. Em especial, o indicador que faz referência à importância dos objetivos da empresa sobre as estruturas, tem maior média, indicando para os GNI's, que os desafios e metas das empresas têm impacto sobre a definição da estrutura. De forma geral, os gestores tendem a observar uma relação positiva entre “estratégia e estrutura”, demonstrando que tais profissionais crêem que a estrutura da empresa esta associada com a estratégia adotada.

Considerando os indicadores de comunicação, extraídos dentre os itens da escala de “relação estratégia e estrutura”, pode-se notar considerável concordância, conforme se expressa na

TAB. 14.

TABELA 14
Análise descritiva dos indicadores de comunicação

VARIÁVEIS	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
A atual estrutura de cargos e funções da minha empresa facilita a comunicação e o alcance dos objetivos.	4,31	1,40
Os objetivos da empresa são comunicados de forma satisfatória.	4,44	1,62
Os resultados da empresa são comunicados de forma satisfatória.	4,52	1,60
Comunicação	4,43	1,36

FONTE - Dados da pesquisa, 2006.

OBSERVAÇÕES: testes t para uma amostra indicaram medias significativamente diferentes da media neutra de 4 para todos os indicadores e para o construto ao nível de 95% de confiança.

Notadamente, observa-se que os gerentes consideram eficiente a comunicação interna quando se trata da divulgação dos objetivos a serem alcançados e da divulgação dos resultados obtidos. Nota-se ainda, concordância dos GNI's no que se refere a satisfação com a adequação da estrutura atual aos objetivos estabelecidos.

5.1.2 Percepção de participação do GNI na definição e implantação da estrutura organizacional

O segundo objetivo deste estudo consistiu em verificar se os GNI's percebem uma participação ativa na definição da estrutura de sua organização, considerando aqueles indicadores confiáveis e válidos do *construto* denominado "autonomia e participação" é possível analisar este objetivo conforme expresso na **TAB. 15**.

TABELA 15
Análise descritiva dos indicadores de Autonomia e participação

VARIÁVEIS	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
Na minha empresa os gestores de nível intermediário possuem autonomia para reestruturar os níveis sob sua gestão. (*)	3,31	1,49
Na minha empresa existe um grau elevado de participação dos níveis intermediários na definição e redefinição da estrutura de toda organização. (*)	3,60	1,48
Os processos de reestruturação da minha empresa são regidos por critérios e políticas formais.	4,04	1,64
Autonomia e participação (*)	3,63	1,23

FONTE - Dados da pesquisa, 2006.

OBSERVAÇÕES: (*) indica medias significativamente diferentes de 4 testes segundo testes t para uma amostra ao nível de 95% de confiança.

Observa-se que os GNI's tendem a discordar da afirmativa: “*na minha empresa os gestores de nível intermediário possuem autonomia para reestruturar os níveis sob sua gestão*”, indicando que as modificações na estrutura sob sua gestão é resultado de decisões de outros níveis hierárquicos ou estratégias com pouca participação dos GNI's. Quanto à formalização de critérios no processo de reestruturação, percebe-se uma neutralidade, demonstrando que provavelmente existem empresas com maior e menor nível de formalização. Por fim, a percepção de participação do GNI na definição da estrutura de toda a organização apresenta baixo grau de participação.

5.1.3 Percepção do grau de Distribuição de responsabilidades e poder na organização

Também foi observado o grau de distribuição de responsabilidades e poder nas organizações segundo o ponto de vista dos GNI's, tendo os resultados demonstrados na **TAB. 16**.

TABELA 16

Análise descritiva dos indicadores de Distribuição de responsabilidades e poder na organização

VARIÁVEIS	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
Em minha empresa, tudo que se tem a fazer esta sob a responsabilidade de uma pessoa capacitada e ciente de que tem que fazê-lo.	3,81	1,57
Em minha empresa é muito claro quando se deve tomar uma decisão e quem deve toma-la.	4,18	1,49
Na minha empresa os gestores de nível intermediário tomam decisões de importância significativa.	3,96	1,43
As tarefas que tenho que fazer são bem definidas e delimitadas. (*)	4,28	1,53
Distribuição de responsabilidades e poder na organização	4,06	1,18

FONTE - Dados da pesquisa, 2006.

OBSERVAÇÕES: (*) indica medias significativamente diferentes de 4 testes segundo testes t para uma amostra ao nível de 95% de confiança.

Para o *construto* “divisão do poder” observa-se que somente a variável grau de definição e delimitação das tarefas, demonstrou média significativamente diferente de 4, ou seja, possui maior concordância dos entrevistados. As demais variáveis demonstram que os GNI's não crêem em um elevado grau de distribuição de responsabilidades e poder nas instituições pesquisadas.

5.1.4 Percepção do grau de satisfação com a estrutura

Discute-se a seguir o grau de satisfação percebida pelos GNI's com a estrutura da organização, conforme **TAB. 17**.

TABELA 17
Análise descritiva dos indicadores de satisfação com a estrutura

VARIÁVEIS	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
As cargas de trabalho estão balanceadas, de modo que não há pessoas com muito que fazer e outros que trabalham com folga. (*)	3,49	1,60
A comunicação no sentido de baixo para cima é realizada com liberdade entre subordinados e superiores. *	4,48	1,53
As informações que disponho para a tomada de decisões, na maioria das vezes são suficientes.	4,12	1,57
Estou satisfeito com a estrutura da área em que atuo. (*)	4,26	1,57
Estou satisfeito com a estrutura da organização.	4,16	1,53
Satisfação com a estrutura	4,10	1,23

FONTE - Dados da pesquisa, 2006.

OBSERVAÇÕES: (*) indica medias significativamente diferentes de 4 testes segundo testes t para uma amostra ao nível de 95% de confiança.

Quanto aos indicadores de satisfação, percebe-se que a satisfação com a estrutura em que atuam os GNI's é superior à observada para a com a estrutura de toda organização; entretanto, tal diferença não pode ser considerada significativa, segundo teste *t* de amostras pareadas ($P=0,31$). Nota-se também a satisfação do grupo pesquisado com a comunicação, como pode ser verificado no resultado da variável "*A comunicação no sentido de baixo para cima é realizada com liberdade entre subordinados e superiores*". Ressalta-se a satisfação com as informações disponibilizadas ao GNI no processo decisório e a insatisfação com o balanceamento das cargas de trabalho, variável que apresenta menor média.

5.1.5 Tipologias utilizadas pelas organizações

A percepção dos gestores também foi avaliada quanto ao emprego de tipologias funcionais ou matriciais, conforme resultados apresentados na **TAB. 18**.

TABELA 18
Análise descritiva dos indicadores de tipo de estrutura

VARIÁVEIS	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
Minha empresa faz uso de equipes temporárias, autônomas, totalmente dedicadas a projetos de melhoria ou inovações.	4,17	1,80
Minha empresa faz uso de equipes multidisciplinares e formais que se sobrepõem à estrutura formal tradicional hierárquica. (*)	3,63	1,76
Minha empresa faz uso do recurso de atuação por projetos (equipe composta por especialista de vários setores) para a realização de todas as atividades importantes para o alcance dos objetivos organizacionais.	4,21	1,76
Minha empresa possui acordo com outras organizações que poderiam ser considerados alianças estratégicas. (*)	4,37	1,86
Tipo de estrutura (funcional - matricial)	4,09	1,34

FONTE - Dados da pesquisa, 2006.

OBSERVAÇÕES: (*) indica médias significativamente diferentes de 4 segundo testes t para uma amostra ao nível de 95% de confiança.

Observa-se que o uso de alianças estratégicas tem maior emprego nas empresas estudadas, seguido pela utilização de técnicas de atuação por projetos, para a realização de todas as atividades importantes para o alcance dos objetivos organizacionais ou dedicadas a projetos de melhoria ou inovação. Enquanto o emprego de equipes multidisciplinares que se sobrepõe à estrutura hierárquica apresenta menor emprego no grupo estudado. De forma geral, não é possível confirmar uma tendência do uso de estrutura matricial (maiores médias) ou funcional (menores médias) na população em estudo; parece que nas organizações pesquisadas existe um misto de tipologias e metodologias de trabalho com foco nos objetivos que ora se adaptam a estrutura organizacional existente e vice versa.

5.1.6 Gestão da informação e do conhecimento e estrutura organizacional

Considera-se neste tópico, a avaliação da gestão de informação e do conhecimento nas organizações, com base nos indicadores válidos deste *construto* (TAB. 19).

TABELA 19

Análise descritiva dos indicadores de gestão da informação e do conhecimento

VARIÁVEIS	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
Minha empresa possui critérios e políticas para facilitar e reger os processos de geração do conhecimento.	3,95	1,55
Minha empresa possui critérios e políticas para facilitar e reger os processos de disseminação do conhecimento.	3,95	1,62
Na minha empresa existe amplo acesso, por parte dos gestores de nível intermediário, à base de dados da organização. (*)	4,42	1,50
Minha empresa faz com eficiência a documentação do conhecimento. (*)	3,65	1,48
Minha empresa possui instrumento de registro e resgate das lições aprendidas. (*)	3,53	1,51
Gestão da informação e do conhecimento	3,87	1,31

FONTE - Dados da pesquisa, 2006.

OBSERVAÇÕES: (*) indica medias significativamente diferentes de 4 segundo testes *t* para uma amostra ao nível de 95% de confiança.

Quanto aos indicadores de gestão da informação e do conhecimento, o acesso à base de dados é percebida como um aspecto positivo pelos GNI's, enquanto a eficiência da documentação do conhecimento e o registro e resgate das lições aprendidas, apresentam-se como aspectos com menores avaliações, por parte deste grupo. De forma geral, o *construto* de gestão da informação e do conhecimento apresentou-se pouco estruturado e com baixo índice de utilização pelo grupo pesquisado.

5.1.7 Relação das variáveis de caracterização das empresas com a tipologia da empresa

Este estudo buscou caracterizar as empresas que aplicam tipologias mais matriciais ou funcionais. Para tanto, inicialmente aplicou-se a divisão das empresas segundo a média do *construto* “tipo de estrutura”, considerando um ponto de corte igual à média. Criou-se um grupo com maior tendência a utilização de estruturas funcionais (74 empresas) e outro com maior tendência matricial (73 empresas). A fim de caracterizar tais grupos, aplicou-se a comparação da média dos mesmos conforme pode ser visto no **GRAF. 6**.

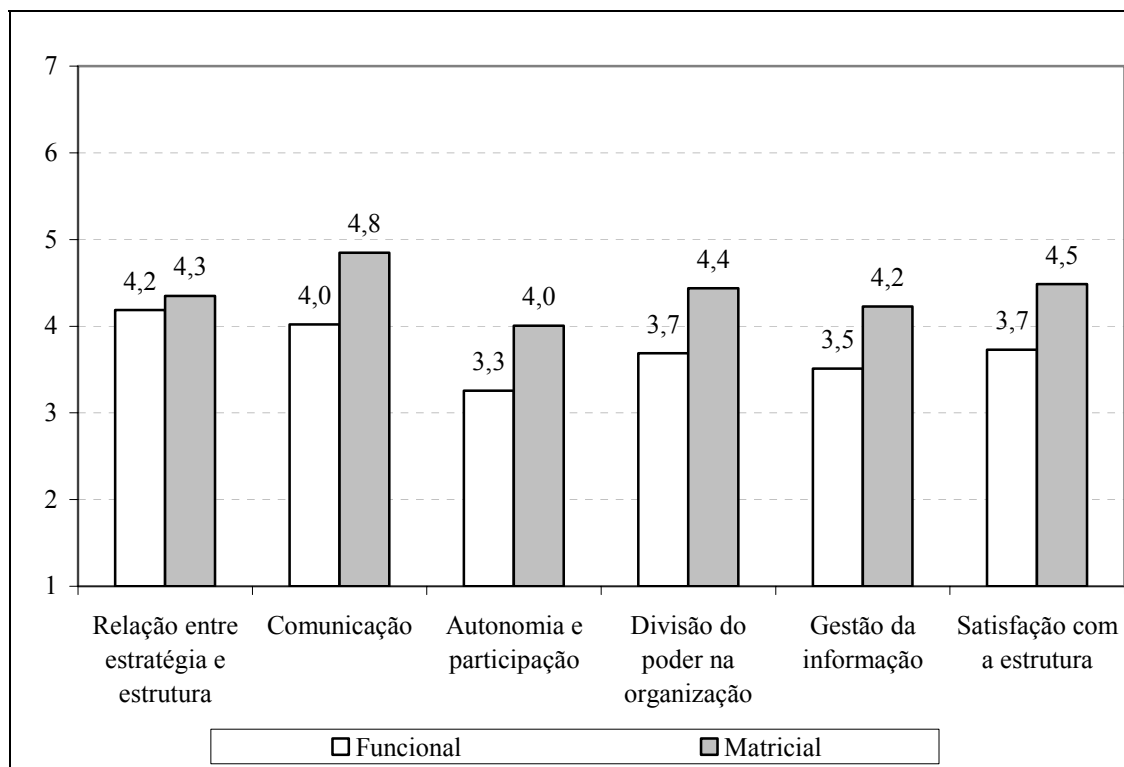


GRÁFICO 6 - Distribuição dos construtos em estudo segundo tipologia predominante nas empresas.

FONTE - Dados da pesquisa, 2006.

OBS.: A única média que não é significativa, segundo testes t para amostras independentes, é para o construto “relação entre estratégia e estrutura” (ao nível de 95% de confiança).

Notadamente, todas as empresas com estruturas predominantemente matriciais, tendem a ter maiores médias nas demais características estudadas, indicando que o perfil das empresas que atuam segundo esta lógica, tendem a ter comunicação mais efetiva, maior autonomia dos GNI's, maior divisão de poder, processos formais de gestão da informação e do conhecimento mais sólidos; em conjunto, tais características implicam em maior satisfação dos GNI's com a estrutura da organização. Fez-se também a comparação das empresas segundo o faturamento em cada grupo (**GRAF. 7**).

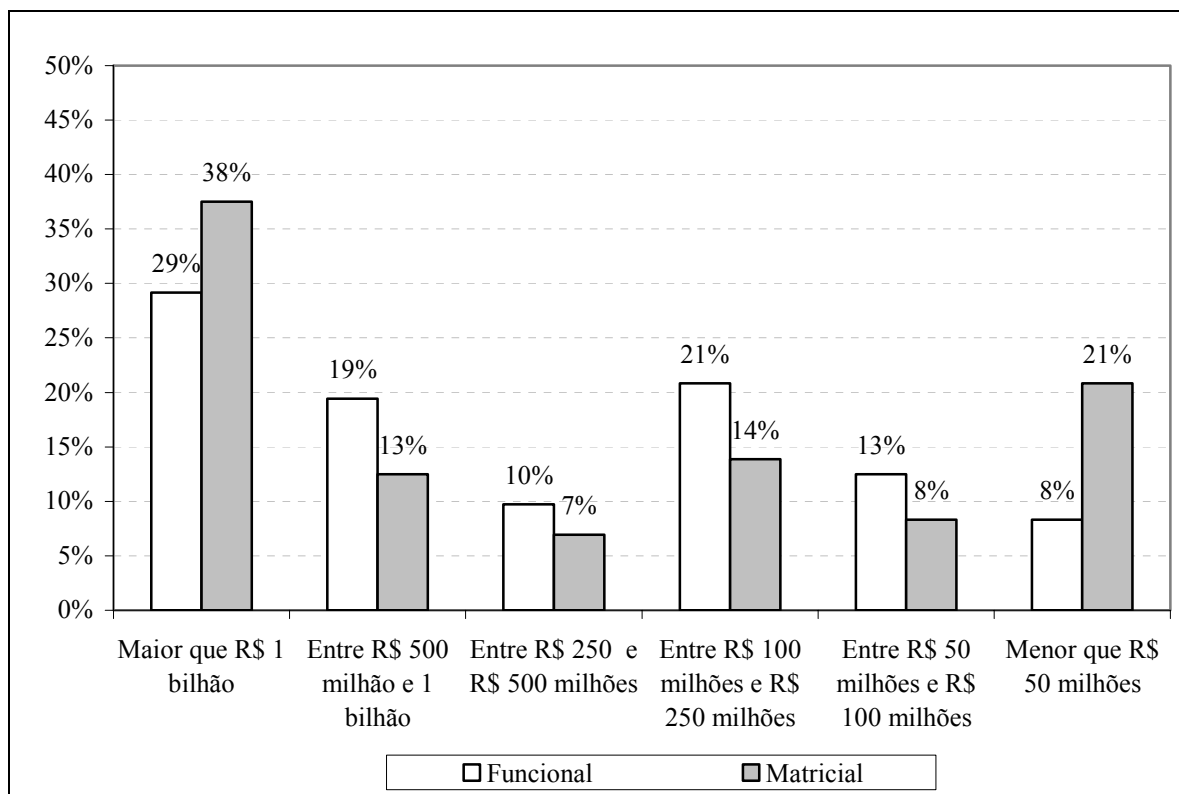


GRÁFICO 7 - Distribuição do faturamento anual segundo tipologia predominante nas empresas.
FONTE - Dados da pesquisa, 2006.

OBS.: Não existem diferenças no faturamento médio anual das empresas, segundo o teste *mann-whitney* (ao nível de 95% de confiança).

Considerando o teste *mann-whitney*¹⁴, não pode-se afirmar pela existência de faturamentos diferentes entre os grupos, apesar de ser possível notar uma tendência das empresas do tipo matricial, se localizarem nos extremos, em função do faturamento. Ainda foi feita a comparação das empresas segundo o número de funcionários em cada grupo. (**GRAF. 8**)

¹⁴ Teste *Mann-Whitn*: é um teste estatístico para uma variável medida em escala ordinal; compara a diferença de posições de duas populações, baseadas em observações de duas amostras independentes (MALHOTRA, 2003).

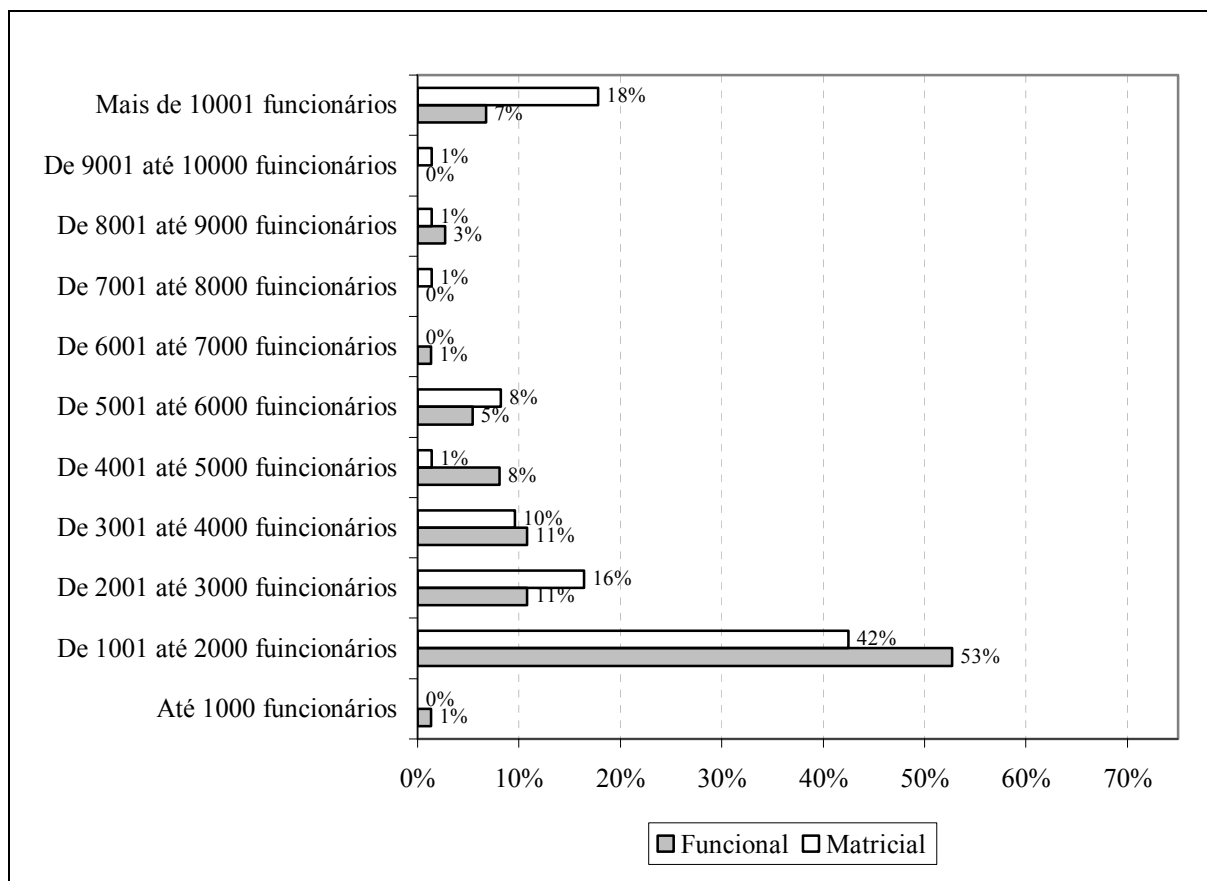


GRÁFICO 8 - Distribuição do número de funcionários segundo tipologia predominante nas empresas.

FONTE - Dados da pesquisa, 2006.

OBS.: Não existem diferenças no número de funcionários das empresas segundo o teste *mann-whitney* (ao nível de 95% de confiança).

Observa-se que as empresas não diferem segundo o número de funcionários; somando-se a isto, o fato de inexistirem diferenças entre o perfil das empresas segundo faturamento, pode-se afirmar que, o tamanho das empresas não tem impacto sobre o fato de escolherem uma ou outra configuração estrutural. Finalmente, demonstra-se não existem diferenças entre as empresas que adotam estas tipologias, conforme aponta o **GRAF. 9**.

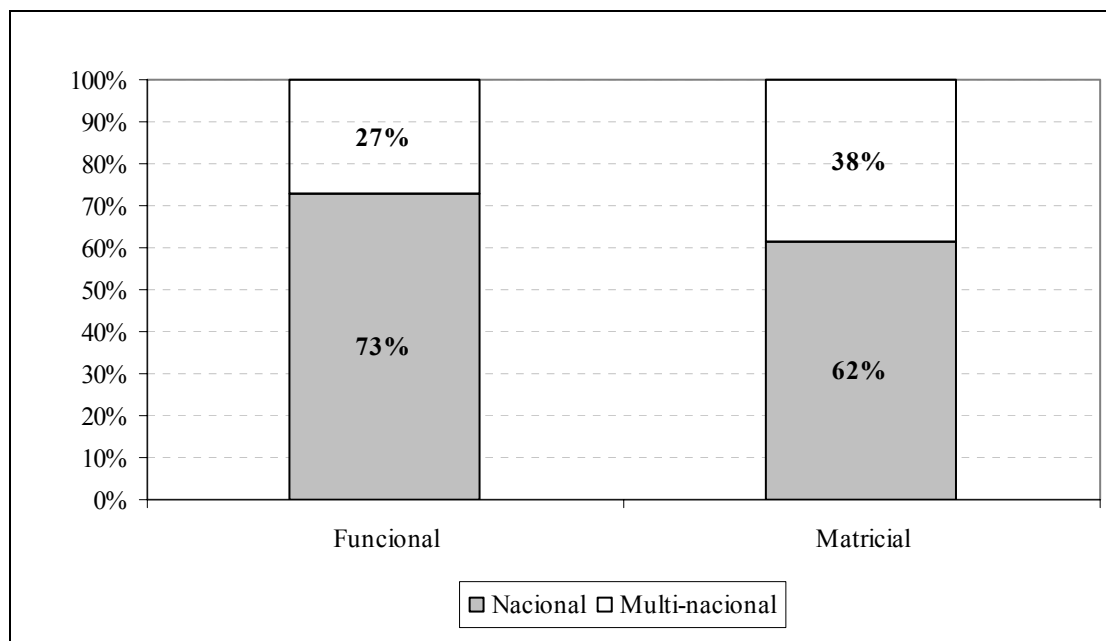


GRÁFICO 9 - Distribuição do tipo de empresa segundo tipologia predominante nas empresas.

FONTE - Dados da pesquisa, 2006.

OBS.: Não existem diferenças no número de funcionários das empresas, segundo o teste qui-quadrado (ao nível de 95% de confiança).

Ainda considerando o tipo de empresa, nota-se que a tipologia adotada não tem relação com o fato de ser nacional ou multinacional.

6 CONCLUSÕES

O estudo demonstrou que os GNI's percebem a existência de relação de dependência entre estratégia empresarial e estrutura organizacional. Em especial, o indicador que faz referência a importância dos objetivos e da estratégia empresarial sobre a estrutura organizacional, obteve a maior média, indicando que os objetivos e metas impactam a definição da estrutura, na visão dos GNI's. Notadamente, observa-se que os GNI's consideram eficiente a comunicação interna quando se trata da divulgação dos objetivos a serem alcançados e da divulgação dos resultados obtidos.

A percepção de participação do GNI na definição da estrutura de toda a organização apresentou baixo grau de participação. Os GNI's afirmaram não possuir autonomia para reestruturar os níveis sob sua gestão, indicando que as modificações na estrutura organizacional é resultado de decisões de outros níveis hierárquicos ou estratégias com pouca participação dos GNI's.

Percebeu-se que a satisfação com a estrutura em que atuam os GNI's é superior à observada para com a estrutura de toda organização. O estudo demonstrou ainda que os GNI's não crêem em um elevado grau de distribuição de poder nas instituições pesquisadas.

Ressalta-se a satisfação com as informações disponibilizadas ao GNI's no processo decisório. O acesso à base de dados é percebido como um aspecto positivo pelos GNI's, enquanto a eficiência da documentação do conhecimento e o registro e resgate de lições aprendidas, apresentou-se pouco estruturado e com baixo índice de utilização pelo grupo pesquisado.

O modelo hipotético de pesquisa pode ser considerado como adequado, pois apresenta um ajuste moderado e tiveram todas suas hipóteses suportadas neste estudo. Analisando os resultados padronizados do modelo hipotético de pesquisa (**FIG. 1**), nota-se que a satisfação do gestor de nível intermediário é influenciada por dois fatores: comunicação e autonomia. A autonomia possui relação de influência mais forte que a comunicação, sugerindo que para o nível de gestão intermediária, a autonomia se revela como condicionante mais importante a obtenção de satisfação do que a comunicação. A autonomia demonstrou ainda forte relação com a divisão de poder que por sua vez esta relacionada com o tipo de estrutura e a relação estratégia-estrutura. A relação estratégia-estrutura por sua vez demonstrou estar associada às políticas de gestão da informação e do conhecimento, *construto* esse que em conjunto com o tipo de estrutura, influencia a qualidade da comunicação organizacional. O *construto* Gestão da informação e do conhecimento apresentou relação significativa com o tipo de estrutura, permitindo inferir a existência de tipologias, notadamente matriciais (uso de equipes temporárias, multidisciplinares, atuação por projetos e alianças), que incentivam a gestão a informação em relação a empresa que não adotam estas práticas.

6.1 Limitações do estudo

Do ponto de vista dos métodos estatísticos empregados, foram discutidas e tratadas as limitações ao longo do texto. Apesar dos cuidados metodológicos utilizados, visando maior confiabilidade dos resultados da pesquisa, o número reduzido de entrevistados não permitiu fazer estimativas mais robustas por meio de mínimos quadrados ponderados que requereria uma amostra superior à obtida no estudo.

6.2 Futuras Pesquisas

Este estudo teve por foco a influência que o GNI possui na estrutura organizacional; a expansão para níveis hierárquicos superiores não se mostrou viável numa pesquisa com este prazo e abrangência, entretanto, seria viável em estudo específico, complementar, assim como para um universo maior de entrevistados.

Com relação ao modelo hipotético (**FIG. 1**), por se tratar de um modelo em construção e obtido com uma amostra relativamente pequena ($n < 200$); observa-se que os índices propostos indicaram um ajuste moderado, quando se considera a complexidade das variáveis e do modelo. Visando melhorar o ajuste do modelo, sugere-se que estudos futuros o testem com amostras maiores e variáveis depuradas por *construto*.

Encontra-se na literatura, com relativa frequência, estudos sugerindo que a gestão da informação e do conhecimento deve estar alinhada com a estratégia da organização. Assim, recomenda-se estudo mais aprofundado dos reais efeitos que a implementação de processo formal de gestão da informação e do conhecimento, poderá exercer sobre a estrutura organizacional.

O aprofundamento do estudo no tocante ao processo decisório, apoiado na gestão da informação e do conhecimento, poderá sugerir formas de ampliar a autonomia do GNI, lhe proporcionando maior satisfação, como sugerido no modelo hipotético da **FIG. 1**.

REFERÊNCIAS

- ALDRICH, Douglas F. **Dominando o mercado digital**. São Paulo: Makron Books, 2000.
- ALDRICH, H.E. **Organizations and environments**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1979.
- ANDERSON, Eugene W.; FORNELL, Claes; LEHMANN, Donald R. Customer satisfaction, market share, and profitability: findings from Sweden. **Journal of Marketing**, v. 58, July, 1994.
- ANSOFF, H. I; BRANDENBURG, R. G. A language for organization design: part I e part II. **Management Science**, v. 17, n. 12, 1971.
- ANTUNES, Bethania M. B. **A estrutura organizacional frente as estratégias de aquisição: um estudo de casos em minas gerais**. 2002. 98 f. Dissertação (Mestrado em Administração). CEPEAD/UFMG, Belo Horizonte.
- BABBIE, Earl. **Métodos de pesquisa de survey**. Belo Horizonte: UFMG, 2001. 519 p.
- BAGOZZI, Richard P.; YI, Youjae; PHILIPS, Lynn W. Assessing construct validity in organizational research. **Administrative Science Quartely**, v. 36, n. 3, p. 421-458, sept., 1991.
- BARNARD, Chester I. **As funções do executivo**. São Paulo: Atlas, 1971. 321 p.
- BARTLETT, C. A.; GHOSHAL, S. **Managing across borders: the transnational solution**. [S.l.]: Century Business, 1989.
- BITENCOURT, C. A gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional. In: ENANPAD, XXVI. **Anais**. Salvador: Anpad, 2002.
- BOLLEN, Kenneth A. **Structural equations with latent variables**. New York: Wiley, 1989.

BRADLEY, N. Sampling for Internet Surveys: an examination of respondent selection for Internet research. **Journal of the Market Research Society**. Londres. 9 p., out. 1999.

BURNS, T; STALKER, G. M. **The management of innovation**. London: Tavistock Publications, 1961.

CHANDLER, A. D. **Strategy and structure**. [S.l.]: MIT Pres, 1962.

_____. **The visible hand**: the managerial revolution in american business. [S.l.]: Harvard University Press, 1977.

CHANDLER, A. D.; DAEMS, H. **Managerial hierarchies** – Comparative perspectives on the rise of modern industrial enterprises. [S.l.]: Harvard University Press, 1980.

CHILD, John. Organizational design and performance: contingency theory and beyond. **Organization and Administrative Sciences**, [S.l.], v. 8, p. 169, 1977.

_____. Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice. **The American Journal of Sociology**, [S.l.], v. 6, p. 1-22, 1972.

CHILD, John; SMITH, C. The context and process of organizational transformation. Cadbury Limited in its sector. **Journal of Management Studies**, [S.l.], v. 24, n.6, p. 565-593, nov. 1987.

CHURCHILL, G. A. **Basic marketing research**. Fort Worth: Dryden Press, 2001. 830 p.

CHURCHILL, G.; IACOBUCCI, D. **Marketing research**: Methodological foundations. 8. ed. Orlando: Harcourt College Publishers, 2002.

CLEGG, S.; HARDY, C. Organização e Estudos Organizacionais. In: CLEGG, S. (Org.) **Handbook de Estudos Organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1998.

COHEN, Susan G. A nova organização por equipes e o trabalho em equipe. In: GALBRAITH, J. R.; LAWLER III, E. E. & ASSOCIADOS. **Organizando para competir no futuro**. São Paulo: Makron Books, 1995.

COHEN, W.; LEVINTHAL, D. Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. **Administrative Science Quarterly**, [S.l.], v. 35, p. 128-152, 1990.

DAVENPORT, T., PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998, 3a ed.

DONALDSON, Lex. Teoria da contingência estrutural. In: CLEGG, S. (Org) **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1998. p. 00-00.

DRUCKER, Peter. **Administrando para o futuro**, 4. ed. São Paulo: Pioneira, 1992.

_____. **Sociedade pós-capitalista**. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr., 6. ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

_____. **A Profissão de administrador**. São Paulo: Pioneira, 1998.

_____. The next society. **The Economist**, [S.n.], nov. 2001.

DUGUID, Paul; BROWN, J. S. Estrutura e espontaneidade: conhecimento e organização. In: FLEURY, Maria Tereza Leme, OLIVEIRA Jr.; Moacir de Miranda (Org.). **Gestão estratégica do conhecimento**: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001.

DUNN, Steven C.; SEAKER, Robert F.; WALLER, Matthew A. Latent variable in business logistics research: scale development and validation. **Journal of Business Logistics**, [S.l.], v. 15, n. 2, p. 145-173, 1994.

DUTRA, J.S. **Gestão por competências**. São Paulo: Gente, 2001.

EDVINSSON, L.; MALONE, M. S. **Capital intelectual**. São Paulo: Makron Books, 1998.

FAYOL, H. **Administración industrial y general**. Buenos Aires: Librería “El Ateneo”, 1973.

FENTON, Evelyn M. PETTIGREW, Andrew M. Theoretical perspectives on new forms of organizing. In: PETTIGREW, Andrew M., FENTON, Evelyn M. **The innovating organization**. London: Sage, 2000.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**, 2. ed. São Paulo : Atlas, 2001. 169 p.

FORNELL, C., LARCKER, D. F. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. **Journal of Marketing Research**, [S.l.], v. 18, p. 39-50, feb., 1981.

GALBRAITH, Jay. Projetando a organização inovadora. In: STARKEY, K. (Org.). **Como as organizações aprendem**. São Paulo: Futura, 1977.

GERBING, David W.; ANDERSON, James C. An updated paradigm for scale development incorporating unidimensionality and it's assesemtn. **Journal of Marketng Research**, v.25, [s.n.], p. 186-192, may. 1988.

GERSTEIN, Marc. Das burocracias mecânicas às organizações em rede: uma viagem arquitetônica. In: NADLER, David. *et al.* **Arquitetura organizacional**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1991.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de empresas**. São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abril, 1995.

GONÇALVES, Carlos A.; MEIRELLES, Anthero de M. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2004.

GRANT, R.M. Prospering in Dinamically-competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration. **Organization Science**, v. 7, n. 4, p. 375-387, 1996.

HAIR JR., Joseph F. *et al.* **Multivariate data Analysis**. 5. ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1998.

HALL, Richard H. **Organizações: estrutura e processos**, 3. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1984, 260 p.

HAMMER, Michael; CHAMPY, James. **Reengenharia: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerencia**. Tradução de Ivo Korytowsky. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

HARVEY, David. **Condição pós-moderna: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural**, 5. ed. São Paulo: Edições Loyola, 1992.

_____. **Condição pós-moderna: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural**, 6. ed. Tradução de Adail Ubirajara Sobral e Maria Stela Gonçalves. São Paulo: Loyola, 1996.

HICKSON, D. J.; PUGH, D. S.; PHESEY, Diana. Operation technology and organization structure. **Administrative science Quarterly**, Ithaca, v. 14, n. 3, set., 1969. 378 p.

HUNT, Shleby D. Foundations of Marketing Theory. – Toward a General Theory of Marketing. M. E. Sharpe, Armonk, New York, 2002.

JAMIL, George Leal. **Gestão de informação e do conhecimento em empresas brasileiras: estudo de múltiplos casos**. 2005. 221 f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação). Escola de Ciência da Informação /UFMG, Belo Horizonte/MG.

JENSEN, Michael; MECKLING, W. Specific and general knowledge, and organizational structure. In: MYERS, Paul S (Org.). **Knowledge management and organizational design**. USA: Butterworth-Heinemann, 1996.

JÖRESKOG, Karl G.; SÖRBOM, Dag. LISREL[®] 7. A guide to the program and applications. 2. ed. Uppsala, Sweden. SPSS. 1989.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. **A estratégia em ação**. Balanced Scorecard. São Paulo: Campus, 1997.

KLINE, R. B. **Principles and practice of structural equation modeling**. New York: The Guilford Press, 1998.

LAWRENCE, Paul R.; LORSCH, Jay W. **As empresas e o ambiente: diferenciação e integração administrativas**. Petrópolis: Vozes, 1973.

MACKENZIE, Scott B. Opportunities for Improving Consumer research Through latent Variable Structural Equation Modeling. **Journal of Marketing Research**, v. 28, n. 1, p. 159-166, 2001.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 720 p.

MAXIMIANO, Antônio. **Introdução à administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1986.

MILES, R. E.; SNOW, C. C. **Organizational strategy, structure and process**. New York, McGraw-Hill. 1978.

MINGOTI, Sueli. **Análise de dados através de métodos de estatística multivariada: uma abordagem aplicada**. Belo Horizonte: UFMG, 2005.

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. São Paulo: Atlas, 1995. 304 p.

_____. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 404 p.

_____. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: bookman, 2000. 299 p.

_____. **The structuring of organizations**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1979.

_____. Trabalho do executivo: o folclore e o fato. **Coleção Harvard de Administração**. [S.l.], n. 3, p. 5-57, 1986.

MAYO, Elton. **The political problems of an industrial civilization**. Cambridge: Mass, Havard. University Press, 1947.

MORGAN, George A.; GRIEGO, Orlando V. **Easy and use interpretation of SPSS for windows: awsering research questions with statistics**. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc. Publishers, 1998.

MOTTA, Paulo Roberto. **A ciência e a arte de ser dirigente**. Rio de Janeiro: Record, 2003.

NETEMEYER, R. G.; BEARDEN, W. O.; SHARMA, S. **Scaling procedures: Issues and Applications**. [S.l.]: SAGE, 2003.

NONAKA, Ikujiro. A empresa criadora de conhecimento. In: STARKEY, K. (Org.). **Como as organizações aprendem**. São Paulo: Futura, 1997. p. 00-00.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 376 p.

NOHRIA, N.; GHOSHAL, S. **The Differentiated Network**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1997.

NUNNALLY, Junn C.; BERNSTEIN, Ira H. **Psychometric theory**. 3 ed. New York; McGrawHill, 1994.

OLIVEIRA, Djalma. **Sistemas, organizações e métodos: uma abordagem gerencial**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

OLIVEIRA Jr. *et al.* **Transferência de Conhecimento e 'Best Practices' em Redes Corporativas Globais**. [S.l.]: Enampad, 2001.

PERROTTI, Edoardo. **Estrutura organizacional e gestão do conhecimento**. 2004. 196 f. Dissertação (Mestrado em Administração), USP, São Paulo, 2004.

PESTANA, M. H. GAGEIRO, J. N. **Análise de dados para ciências sociais: complementaridade do SPSS**. 2. ed. Lisboa: Edições Sílabo, 2000. 696 p.

PUGH, D. S.; HICKSON, D. J. **Os teóricos das organizações**. Rio de Janeiro: Qualitymarck, 2004. 226 p.

QUINN, J.B.; ANDERSON, P.; FINKEKSTEIN, S. Gerenciando o Intelecto Profissional: Obtendo o máximo dos melhores. In: KLEIN, David. **A Gestão Estratégica do Capital Intelectual: Recursos para a economia baseada no conhecimento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

ROBBINS, Stephen. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROIG, Barto. **Proceso de direccion**. Panplona: Eunsa, 1982.

SAVIANI, José Roberto. **O analista de negócios e da informação: o perfil moderno de um profissional que utiliza a informática para alavancar os negócios empresariais**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

SVEIBY, Karl Erik. **The new organizational wealth: managing and measuring knowledge-based assets**. São Francisco: Berreth-Koehler Publishers, 1997.

SIMON, Herbert A. **Comportamento administrativo**. Rio de Janeiro: FGV, 1965.

SIMSEK, Z. Sample surveys via electronic mail: a comprehensive perspective. **Revista de Administração de Empresas**, [S.l.], v. 39, n. 1, jan./mar. 1999. p. 77-83.

SOUZA, Washington P. A. **Primeiras linhas de direito econômico**. Belo Horizonte: Fundação Brasileira de Direito Econômico, 1982.

SPENDER, J.C. Competitive Advantage from Tacit Knowledge? Unpacking the Concept and its Strategic Implications. In: Moingeon, B. and Edmondson, A. (Eds.). **Organizational Learning and Competitive Advantage**. London: SAGE, 1996.

TAPSCOTT, Don; CASTON, Art. **Mudança de paradigma**: a nova promessa da tecnologia da informação. Tradução de Pedro Catunda. São Paulo: Makron Books, 1995.

TAYLOR, H. Does Internet research work? **Journal of the Market Research Society**. Londres: Winter, 2000. 13 p.

TERRA, J. C. **Gestão do conhecimento, o grande desafio empresarial**: uma abordagem baseada do aprendizado e na criatividade. São Paulo: Negócio, 2000.

TORRES, Norberto A. **Manual de planejamento de informática empresarial**. São Paulo: Makron Books, 1994. 401 p.

UHLMANN, Günter W. (Trad.). **Processos com ti**. Do Original It – Prozesse Strukturieren, Internet. Guarulhos: UnG/CET (reprod.), 1998.

VASCONCELLOS, E. **Contribuições ao estudo da estrutura administrativa**. 1972. Tese (Doutorado em Administração). FEA/USP, São Paulo,

VASCONCELLOS, Eduardo. **Estrutura das organizações**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1989. 208 p.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2003. 96 p.

VICENTE, Antônio V.; TOMÁS, José Luis L. **Política de empresa**: el gobierno de la empresa de negocios. Barcelona: Eunsa, 1997. 266 p.

WOOD JR., Thomaz. **Organizações espetaculares**. Rio de Janeiro: FGV, 2001. 206 p.

WOODWARD, Joan. **Organização industrial**: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 1977. 262 p.


APÊNDICE A - Roteiro para entrevista

1. Qual sua formação acadêmica?
2. Quais foram os principais cargos em sua carreira profissional? O que foi mais preponderante para alcançá-los, como por exemplo, formação acadêmica, experiência profissional, oportunidades, etc.?
3. As funções exercidas por um presidente ou diretor geral de uma empresa são temas polêmicos na teoria das organizações. Em sua opinião, as funções do diretor geral têm características de uma tecnoestrutura, em que o executivo é mais um coordenador de uma equipe técnica ou ele, com sua capacidade diretiva, é o principal responsável e criador de tudo que se faz na empresa?
4. As atividades relacionadas ao negócio específico da(s) empresa(s) tais como, obter lucro, criar valor econômico agregado, aquisição de novas tecnologias, redução de custos, aumento da participação no mercado são as que mais ocupam o seu tempo e as que mais exigiram energia?
5. Qual a importância dada, a escolha de pessoas certa para os cargos certos, ao desenhar estruturas e conseguir que os diretores e gerentes realizem o combinado? O senhor tem alguma metodologia ou modelo preferencial para executar essa função?
6. As alianças estratégicas podem ser uma ótima oportunidade para as organizações, principalmente aquelas de países em desenvolvimento, adentrarem em mercados

internacionais. Porque as empresas brasileiras não utilizam com mais frequências esse tipo de estratégia cooperação? Qual o seu sentimento a respeito das estratégias nas quais você precisa fazer alianças estratégicas com outras empresas?

7. Há algumas estruturas muito hierarquizadas outras mais democráticas. Como foi a sua experiência com estes modelos. Nota-se diferença de uma estrutura mais funcionalista para uma estrutura matricial?
8. A escolha de uma ou outra tipologia é feita com participação intensa de todos níveis gerenciais ou somente da cúpula administrativa?
9. Dentro do novo cenário mundial percebe-se a adoção de novos formatos organizacionais que envolvem, inclusive, o debate sobre novas relações de trabalho, como por exemplo, *outsourcing*, *home offices*. Na sua opinião estaria havendo mudanças na estrutura organizacional tradicional ou apenas modismos?
10. A aquisição de tecnologias foi ou é praticada com ênfase na sua gestão e qual a influência da tecnologia nos resultado da organização?

APÊNDICE B – Questionário estruturado (*Internet*)

 <p>UNIVERSIDADE FUMEC 40 ANOS QUE FAZEM DIFERENÇA.</p>	<p>Mestrado em Administração - Universidade Fumec</p> <p>O papel do Gestor de Nível Intermediário na estrutura organizacional</p>							
Dados Pessoais:								
Cargo Atual	<input style="width: 100%;" type="text"/>							
Trabalha na Empresa(em anos)	<input type="radio"/> até 2 <input type="radio"/> 3 a 5 <input type="radio"/> 6 a 10 <input type="radio"/> 11 a 20 <input type="radio"/> mais de 20							
Dados da Empresa:								
Segmento de Mercado	<input style="width: 100%;" type="text"/>							
Faturamento anual	<input type="radio"/> Maior que R\$ 1 bilhão <input type="radio"/> Entre R\$ 100 milhões e US\$ 250 milhões <input type="radio"/> Entre R\$ 500 milhões e US\$ 1 bilhão <input type="radio"/> Entre R\$ 50 milhões e R\$ 100 milhões <input type="radio"/> Entre R\$ 250 milhões e R\$ 500 milhões <input type="radio"/> Menor que R\$ 50 milhões							
Nº aproximado de Funcionários	<input style="width: 100%;" type="text"/>							
Tipo de Empresa	<input type="radio"/> Nacional <input type="radio"/> Multi-Nacional							
<p>Para as questões abaixo, selecione o número que melhor reflete sua percepção diante do item pesquisado. Utilize 1 para expressar muita insatisfação ou discordância e 7 para expressar maior satisfação ou concordância.</p>								
1	Na minha empresa alguns cargos podem ter sua importância aumentada ou reduzida para facilitar o atingimento de determinados objetivos.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 6	<input type="radio"/> 7
2	A importância dos cargos e funções é fator determinante na definição da estratégia da empresa.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 6	<input type="radio"/> 7
3	Os objetivos a serem alcançados e as oportunidades de mercado são os fatores mais determinantes para a definição da estrutura organizacional da minha empresa.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 6	<input type="radio"/> 7
4	A atual estrutura de cargos e funções da minha empresa facilita o alcance dos objetivos.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 6	<input type="radio"/> 7
5	Os objetivos da empresa são comunicados de forma satisfatória.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 6	<input type="radio"/> 7
6	Os resultados da empresa são comunicados de forma satisfatória.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 6	<input type="radio"/> 7
7	A adoção de nova tecnologia é o principal fator motivador para alteração da estrutura organizacional da minha empresa.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 6	<input type="radio"/> 7
8	Na minha empresa os gestores de nível intermediário possuem autonomia para reestruturar os níveis sob sua gestão.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 6	<input type="radio"/> 7
9	Na minha empresa existe um grau elevado de participação dos níveis intermediários na definição e redefinição da estrutura de toda organização.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 6	<input type="radio"/> 7
10	Os processos de reestruturação da minha empresa são regidos por critérios e políticas formais.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 6	<input type="radio"/> 7
11	Em minha empresa, tudo que se tem a fazer esta sob a responsabilidade de uma pessoa capacitada e ciente de que tem que fazê-lo.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 6	<input type="radio"/> 7
12	Em minha empresa é muito claro quando se deve tomar uma decisão e quem deve tomá-la.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 6	<input type="radio"/> 7
13	A tomada de decisão na minha empresa é muito centralizada.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 6	<input type="radio"/> 7
14	Na minha empresa existem várias áreas de conflitos entre os níveis hierárquicos deixando confuso a quem devo me reportar e quem deve me reportar.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 6	<input type="radio"/> 7
15	Na minha empresa os gestores de nível intermediário tomam decisões de importância significativa.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 6	<input type="radio"/> 7
16	As tarefas que tenho que fazer são bem definidas e delimitadas.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 6	<input type="radio"/> 7
17	As cargas de trabalho estão balanceadas, de modo que não há pessoas com muito que fazer e outros que trabalham com folga.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 6	<input type="radio"/> 7
18	Existem, na minha empresa, muitas atividades que poderiam ser eliminadas.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 6	<input type="radio"/> 7
19	A comunicação no sentido de baixo para cima é realizada com liberdade entre subordinados e superiores.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 6	<input type="radio"/> 7

20	As informações que disponho para a tomada de decisões, na maioria das vezes são suficientes.	<input type="radio"/>	1	<input type="radio"/>	2	<input type="radio"/>	3	<input type="radio"/>	4	<input type="radio"/>	5	<input type="radio"/>	6	<input type="radio"/>	7
21	Estou satisfeito com a estrutura da área em que atuo.	<input type="radio"/>	1	<input type="radio"/>	2	<input type="radio"/>	3	<input type="radio"/>	4	<input type="radio"/>	5	<input type="radio"/>	6	<input type="radio"/>	7
22	Estou satisfeito com a estrutura da organização.	<input type="radio"/>	1	<input type="radio"/>	2	<input type="radio"/>	3	<input type="radio"/>	4	<input type="radio"/>	5	<input type="radio"/>	6	<input type="radio"/>	7
23	Na minha empresa os maus resultados de um setor são motivadores suficiente para uma reestruturação.	<input type="radio"/>	1	<input type="radio"/>	2	<input type="radio"/>	3	<input type="radio"/>	4	<input type="radio"/>	5	<input type="radio"/>	6	<input type="radio"/>	7
24	Minha empresa permite pessoas trabalharem em casa utilizando-se da tecnologia da informação para interagir com sua unidade de trabalho.	<input type="radio"/>	1	<input type="radio"/>	2	<input type="radio"/>	3	<input type="radio"/>	4	<input type="radio"/>	5	<input type="radio"/>	6	<input type="radio"/>	7
25	Minha empresa faz uso da terceirização para realizar atividades fim da empresa.	<input type="radio"/>	1	<input type="radio"/>	2	<input type="radio"/>	3	<input type="radio"/>	4	<input type="radio"/>	5	<input type="radio"/>	6	<input type="radio"/>	7
26	Minha empresa faz uso da terceirização para realizar atividades que não sejam atividades fim.	<input type="radio"/>	1	<input type="radio"/>	2	<input type="radio"/>	3	<input type="radio"/>	4	<input type="radio"/>	5	<input type="radio"/>	6	<input type="radio"/>	7
27	Minha empresa faz uso de equipes temporárias, autônomas, totalmente dedicadas a projetos de melhoria ou inovações.	<input type="radio"/>	1	<input type="radio"/>	2	<input type="radio"/>	3	<input type="radio"/>	4	<input type="radio"/>	5	<input type="radio"/>	6	<input type="radio"/>	7
28	Minha empresa faz uso de equipes multidisciplinares e formais que se sobrepõem à estrutura formal tradicional hierárquica.	<input type="radio"/>	1	<input type="radio"/>	2	<input type="radio"/>	3	<input type="radio"/>	4	<input type="radio"/>	5	<input type="radio"/>	6	<input type="radio"/>	7
29	Minha empresa faz uso do recurso de atuação por projetos (equipe composta por especialista de vários setores) para a realização de todas as atividades importantes para o alcance dos objetivos organizacionais.	<input type="radio"/>	1	<input type="radio"/>	2	<input type="radio"/>	3	<input type="radio"/>	4	<input type="radio"/>	5	<input type="radio"/>	6	<input type="radio"/>	7
30	Minha empresa possui acordo com outras organizações que poderiam ser considerados alianças estratégicas.	<input type="radio"/>	1	<input type="radio"/>	2	<input type="radio"/>	3	<input type="radio"/>	4	<input type="radio"/>	5	<input type="radio"/>	6	<input type="radio"/>	7
31	Na minha empresa reporto-me apenas a um chefe e somente a ele presto conta.	<input type="radio"/>	1	<input type="radio"/>	2	<input type="radio"/>	3	<input type="radio"/>	4	<input type="radio"/>	5	<input type="radio"/>	6	<input type="radio"/>	7
32	Minha empresa possui critérios e políticas para facilitar e reger os processos de geração do conhecimento.	<input type="radio"/>	1	<input type="radio"/>	2	<input type="radio"/>	3	<input type="radio"/>	4	<input type="radio"/>	5	<input type="radio"/>	6	<input type="radio"/>	7
33	Minha empresa possui critérios e políticas para facilitar e reger os processos de disseminação do conhecimento.	<input type="radio"/>	1	<input type="radio"/>	2	<input type="radio"/>	3	<input type="radio"/>	4	<input type="radio"/>	5	<input type="radio"/>	6	<input type="radio"/>	7
34	Na minha empresa existe amplo acesso, por parte dos gestores de nível intermediário, à base de dados da organização.	<input type="radio"/>	1	<input type="radio"/>	2	<input type="radio"/>	3	<input type="radio"/>	4	<input type="radio"/>	5	<input type="radio"/>	6	<input type="radio"/>	7
35	Minha empresa faz com eficiência a documentação do conhecimento.	<input type="radio"/>	1	<input type="radio"/>	2	<input type="radio"/>	3	<input type="radio"/>	4	<input type="radio"/>	5	<input type="radio"/>	6	<input type="radio"/>	7
36	Minha empresa possui instrumento de registro e resgate das lições aprendidas.	<input type="radio"/>	1	<input type="radio"/>	2	<input type="radio"/>	3	<input type="radio"/>	4	<input type="radio"/>	5	<input type="radio"/>	6	<input type="radio"/>	7
37	Na minha empresa as decisões dos gestores de nível intermediário são baseadas, principalmente em dados obtidos no sistema de informação da empresa.	<input type="radio"/>	1	<input type="radio"/>	2	<input type="radio"/>	3	<input type="radio"/>	4	<input type="radio"/>	5	<input type="radio"/>	6	<input type="radio"/>	7

Dados Opcionais:

Nome

Email