

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS
NÍVEL MESTRADO

SINARA JAROSKI

**CONFIGURAÇÃO E *DESIGN* DE ORGANIZAÇÕES: UM ESTUDO SOBRE O
GRAU DE CENTRALIZAÇÃO NA TOMADA DE DECISÕES**

São Leopoldo
2012

SINARA JAROSKI

**CONFIGURAÇÃO E *DESIGN* DE ORGANIZAÇÕES: UM ESTUDO SOBRE O
GRAU DE CENTRALIZAÇÃO NA TOMADA DE DECISÕES**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – Unisinos, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis.

Professor orientador: Dr. Carlos Alberto Diehl

São Leopoldo
2012

J37c

Jaroseski, Sinara

Configuração e design de organizações: um estudo sobre o grau de centralização na tomada de decisões / Sinara Jaroseski. 2012.

116 f. il. ; 30 cm.

Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) -- Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS, São Leopoldo, 2012.

Orientador: Prof. Dr. Carlos Alberto Diehl.

1. Administração - Empresa - Tomada de decisão. 2. Grau de Centralização - Tomada de decisão. 3. Design. I. Título. II. Diehl, Carlos Alberto.

CDU 658.012.4

Catálogo na Publicação:
Bibliotecário Eliete Mari Doncato Brasil - CRB 10/1184

**CONFIGURAÇÃO E *DESIGN* DE ORGANIZAÇÕES: UM ESTUDO SOBRE O
GRAU DE CENTRALIZAÇÃO NA TOMADA DE DECISÕES**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – Unisinos, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis.

Aprovado em ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Adolfo Alberto Vanti – Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS)

Prof. Dr. Clóvis Antônio Kronbauer – Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS)

Prof. Dr. Fábio Frezatti – Universidade de São Paulo (USP)

Prof. Dr. Carlos Alberto Diehl – Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS)

Visto e permitida a impressão.
São Leopoldo, ____/____/____.

Profª Dra. Clea Beatriz Macagnan
Coordenadora Executiva do PPG em Ciências Contá

Dedico a minha mãe Geni, pela força e incentivo em todas as jornadas da vida.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus pelo dom da vida.

A todos aqueles que colaboraram, direta ou indiretamente, para que este desafio pudesse ser vencido, em especial:

A minha mãe Geni, pela compreensão nos momentos em que não pude comparecer ao convívio familiar e pela força, me incentivando a continuar sempre;

A minha grande amiga e terapeuta Maria Elisa Fontana Carpena por me fazer entender que sou capaz e que posso chegar onde quero;

Ao professor Dr. Carlos Alberto Diehl, que acreditou, mesmo frente às condições adversas, na realização desta pesquisa. Obrigada pelo apoio e pelas palavras de conforto sempre que precisei;

À coordenação, a toda equipe do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Unisinos, em especial a secretária Luciana Grimaldi Aquino;

Aos professores Marcos Antonio de Souza, Tiago Alves, Romeu Forneck e Beatriz Daudt Fischer, pela colaboração especial no desenvolvimento do meu conhecimento crítico;

Aos colegas da turma de 2010, aqueles que dividiram noites sem dormir, cansaços, mas também boas risadas e alegrias, em especial, a Sabrina Trejes Marengo, que mais do que colega e amiga considero uma irmã, Ana Heinen e Luiz Marquezan.

Enfim, a todas as pessoas e amigos que de alguma forma contribuíram para a realização deste trabalho.

Muito obrigada!

“O Senhor é meu pastor e nada me faltará.”

(Salmo 23)

RESUMO

Esta pesquisa estudou a configuração e o *design* de organizações, bem como o grau de centralização na tomada de decisões nas maiores e melhores empresas brasileiras editadas no Anuário Valor 1.000 de 2010, uma publicação anual do Jornal Valor Econômico. O objetivo principal foi a análise dos diferentes graus de centralização na tomada de decisões juntamente com a configuração organizacional proposta pelas literaturas nacional e internacional. Nos *designs* também foram estudadas as variáveis de estrutura, estratégia, pessoas e processos e em cada uma delas foi investigado como se dava a tomada de decisões. Como metodologia, a investigação junto às empresas se deu por uma *survey* que continha 36 questões objetivas divididas em dois blocos sendo o primeiro para identificar a configuração e o segundo, o grau de centralização. Os dados foram tratados em duas etapas, primeiro por análise fatorial como forma de agrupar os variáveis do questionário e segundo, por análise de conglomerados (*clusters*). Como fechamento da análise fez-se um cruzamento dos achados com a literatura pesquisada. Os principais achados desta pesquisa foram o comportamento dos *clusters* quanto às características das configurações das organizações, o que em sua totalidade não foi possível identificar em função de as empresas usarem uma mescla entre uma e outra configuração; quanto ao grau de centralização na tomada de decisões as empresas, em sua maioria, se mostraram com um alto grau em todas as variáveis investigadas, diferentemente do que apregoa a literatura brasileira sobre o tema.

Palavras-chave: Tomada de Decisão. Grau de Centralização. Configuração, *Design*.

ABSTRACT

This research studied the setting and the design of the companies, as well as their degree of centralization in the decision taking process in the best and largest Brazilian companies mentioned in the "Anuário Valor 1,000" of 2010, which is an annual publishing of the "Valor Economico" Newspaper. The main purpose of it was the analysis of the different degrees of centralization in the decision taking process, together with the organizational setting proposed by the national and international literature. In the designs were also examined the structure variables, strategy, staff and processes and, in each and every one of them it was investigated how the decision taking process happened. As methodology, the investigation within the companies was carried out through a survey which was composed of 36 objective questions divided in two blocks, being the purpose of the first one to identify the setting, and the second, the centralization degree. The data was analysed in two phases: first, by factorial analysis, as a way to put together the questionnaire variables, and second, by cluster analysis. As an analysis closing, it was performed a cross-reference of the findings with the researched literature. The main discoveries of this research were the clusters behavior as it pertains to the characteristics of the companies settings, which in its whole, was not possible to identify due to the fact that the companies use a mix between one setting and another: as to the degree of centralization in the company's decision taking process, in its majority, they presented a high degree in all the investigated variables, different from what the Brazilian literature states about the subject.

Keywords: Decision Making. Centralization Degree. Configuration. Design.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Sistemas de informação para o controle e a tomada de decisões gerenciais	36
Figura 2 - Modelo de McKinsey	46
Figura 3 - Modelo de Burke-Litwin.....	49
Figura 4 - Modelo <i>Star</i>	51
Figura 5 - Como o projeto de organizações afeta o comportamento	53
Figura 6 - Modelo Six-Box.....	54
Figura 7 - <i>Congruence Model</i>	59

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Conceitos do processo decisório	30
Quadro 2 - Habilidades do decisor	33
Quadro 3 - Categorias do Modelo de McKinsey 7-S	47
Quadro 4 - As definições do Modelo de Burke-Litwin	49
Quadro 5 - Cinco categorias do Modelo <i>Star</i>	51
Quadro 6 - As categorias do Modelo <i>Six-Box</i>	55
Quadro 7 - Principais <i>inputs</i> organizacionais.....	56
Quadro 8 - Componentes chave da organização.....	58
Quadro 9 - Características da Estrutura Simples.....	61
Quadro 10 - Características da Estrutura Burocrática Mecanizada.....	62
Quadro 11 - Características da Estrutura Burocrática Profissional	64
Quadro 12 - Características da Estrutura Divisionalizada.....	65
Quadro 13 - Características da Estrutura <i>Adhocracia</i>	66
Quadro 14 - Variáveis da pesquisa	70
Quadro 15 - Separação de Questões por Fatores - 1º Bloco de Questões	98
Quadro 16 - Separação de Questões por Fatores - 2º Bloco de Questões	99
Quadro 17 - Definição dos Fatores 1 a 6.....	101
Quadro 18 - Definição dos Fatores 7 a 12.....	103
Quadro 19 - Intervalo de Médias Relativo à Concordância das Questões.....	105

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Coeficiente Alfa de Cronbach do questionário aplicado - pré-teste ...	74
Tabela 2 - Informações sobre o retorno dos questionários	76
Tabela 3 - Resultados da Aplicação do Alfa de Cronbach	85
Tabela 4 - Resultados do Alfa de Cronbach para o Primeiro Bloco de 17 questões.....	86
Tabela 5 - Resultados do Alfa de Cronbach para as Demais Questões	88
Tabela 6 - KMO e Teste de Esfericidade de Bartlett - 1° Bloco de Questões	90
Tabela 7 - KMO e Teste de Esfericidade de Bartlett - 2° Bloco de Questões	90
Tabela 8 - Total da Variância Explicada por Seis Fatores - 1° Bloco de Questões	93
Tabela 9 - Total da Variância Explicada por Seis Fatores - 2° Bloco de Questões	93
Tabela 10 - Comunalidades das Variáveis para Análise Fatorial considerando 06 Fatores	95
Tabela 11 - Matriz de Cargas Fatoriais Rotacionadas pelo Método Varimax - 1° Bloco de Questões	96
Tabela 12 - Matriz de Cargas Fatoriais Rotacionadas pelo Método Varimax - 2° Bloco de Questões	97
Tabela 13 - Médias de Concordância dos Fatores Associados aos <i>Cluster</i> Formados	106
Tabela 14 - Médias de Concordância Associadas ao <i>Cluster</i> Operacional Autônomo	108
Tabela 15 - Empresas Componentes do <i>Cluster</i> Operacional Autônomo.....	109
Tabela 16 - Médias de Concordância Associadas ao <i>Cluster</i> Operacional Supervisionado.....	111
Tabela 17 - Empresas Componentes do <i>Cluster</i> Operacional Supervisionado.....	112
Tabela 18 - Médias de Concordância Associadas ao <i>Cluster</i> Especialização Estratégica	113
Tabela 19 - Empresas Componentes do <i>Cluster</i> Especialização Estratégica...	114
Tabela 20 - Médias de Concordância Associadas ao <i>Cluster</i> Autônomo.....	116

Tabela 21 - Empresas Componentes do <i>Cluster</i> Autônomo.....	117
Tabela 22 - Médias de Concordância Associadas ao <i>Cluster</i> Divisionalizado Centralizado	118
Tabela 23 - Empresas Componentes do <i>Cluster</i> Divisionalizado Centralizado	119

LISTA DE EQUAÇÕES

Equação 1 - Equação de cálculo do Alfa de Cronbach	74
--	----

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Distribuição das empresas da amostra por estado brasileiro.....	79
Gráfico 2 - Distribuição de empresas por setor de atuação	80
Gráfico 3 - Tempo de atuação das empresas no mercado brasileiro	81
Gráfico 4 - Funcionários por empresa (%).....	81
Gráfico 5 - Cargos ocupados pelos respondentes (%).....	82
Gráfico 6 - Identificação dos respondentes enquadrados em outros cargos (%)	82
Gráfico 7 - Formação dos respondentes da pesquisa (%)	83
Gráfico 8 - Respondentes por gênero (%).....	83
Gráfico 9 - Tempo de atuação na empresa dos respondentes da pesquisa (%).....	84
Gráfico 10 - Tempo de experiência na função independente de atuar na empresa da amostra (%).....	84
Gráfico 11 - Scree Plot - Análise da Quantidade de Fatores - 1º Bloco de Questões	91
Gráfico 12 - Scree Plot - Análise da Quantidade de Fatores - 2º Bloco de Questões	92

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO E CONTEXTUALIZAÇÃO	19
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA.....	24
1.2 OBJETIVOS.....	25
1.2.1 Objetivo Geral	25
1.2.2 Objetivos Específicos	25
1.3 JUSTIFICATIVA.....	25
1.4 DELIMITAÇÃO.....	27
1.5 ESTRUTURA DA PESQUISA.....	28
2 REFERENCIAL TEÓRICO	29
2.1 TOMADA DE DECISÃO	29
2.1.1 O(s) Tomador(es) de Decisões	31
2.1.2 Elementos Norteadores da Tomada de Decisões	34
2.2 GRAU DE CENTRALIZAÇÃO	37
2.3 ORGANIZAÇÕES EMPRESARIAIS.....	42
2.4 PROJETO DE ORGANIZAÇÕES	43
2.4.1 Modelo de McKinsey	45
2.4.2 Modelo de Burke-Litwin	48
2.4.3 Modelo de Galbraith	50
2.4.4 Modelo de Weisbord ou <i>Six-Box Model</i>	53
2.4.5 Modelo de Nadler e Tushman	55
2.5 CONFIGURAÇÃO DE ORGANIZAÇÕES.....	59
2.5.1 Estrutura Simples	60
2.5.2 Estrutura Burocrática Mecanizada	61
2.5.3 Estrutura Burocrática Profissional	62
2.5.4 Estrutura Divisionalizada	64

2.5.5 Adhocracia	65
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	67
3.1 MÉTODO DE PESQUISA.....	67
3.2 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	67
3.3 A CONSTRUÇÃO DO QUESTIONÁRIO.....	69
3.4 CONFIABILIDADE DO QUESTIONÁRIO: PRÉ-TESTE	73
3.5 COLETA DE DADOS	75
3.6 ANÁLISE E TRATAMENTO DOS DADOS	77
3.7 LIMITAÇÕES E DIFICULDADES.....	78
4 RESULTADOS DA PESQUISA	79
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA.....	79
4.2 CONSISTÊNCIA DO QUESTIONÁRIO RESPONDIDO PELA AMOSTRA....	85
4.3 ANÁLISE QUANTITATIVA DOS RESULTADOS.....	90
4.3.1 Análise Fatorial	90
4.3.2 Análise de <i>Clusters</i>	105
4.3.2.1 Análise do <i>Cluster</i> Operacional Autônomo	107
4.3.2.2 Análise do <i>Cluster</i> Operacional Supervisionado	110
4.3.2.3 Análise do <i>Cluster</i> Especialização Estratégica	112
4.3.2.4 Análise do <i>Cluster</i> Autônomo	115
4.3.2.5 Análise do <i>Cluster</i> Divisionalizado Centralizado	117
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	120
5.1 SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES PARA PESQUISAS FUTURAS.....	124
REFERÊNCIAS	126

APÊNDICES

APÊNDICE A - Instrumento de coleta de dados 132

ANEXOS

ANEXO A - Empresas que participaram da amostra..... 136

1 INTRODUÇÃO E CONTEXTUALIZAÇÃO

Concorrência, busca por custos cada vez menores, qualidade implícita sem estar inclusa no preço por atualmente ser encarada como item obrigatório, estruturas enxutas porém com bons resultados são justificativas usadas para uma série de estudos envolvendo as organizações. Esses fatores que envolvem o ambiente empresarial estão ligados às pessoas que compõem o nível estratégico e requer que esse seja capaz de tomar decisões rápidas e que estas produzam resultados positivos. Dessa forma, a tomada de decisão, assume um papel importante na gestão empresarial, pois aqueles que ocupam cargos que envolvem decisões definem recursos investidos, estrutura de unidades e alocação de outros recursos que já estão disponíveis.

Uma organização é constituída com a missão de gerar produtos e serviços e isso é analisado na sua concepção. O passo seguinte a essa constituição é dado com o intuito de gerar resultados positivos, principalmente sob a ótica de retorno ao investidor. Na execução das atividades para tal, problemas e oportunidades ocorrem, os quais requerem que os gestores responsáveis tomem decisões com rapidez e segurança, trabalhando para assegurar a competitividade dessas organizações, atendendo às necessidades de seus clientes. As empresas enfrentam momentos de altos e baixos em função do momento econômico que enfrentam e diante de tais situações, o decisor precisa estar munido de informações seguras e confiáveis para que produza decisões rápidas.

Decisões tomadas pelos gestores das organizações geram consequências diretas e imediatas para a empresa e a sociedade. De acordo com Bretas Pereira (1997) foi possível comprovar isso observando a repercussão nos meios de comunicação, a respeito de decisões tomadas em empresas que, por seu porte, quantidade de empregos gerados e importância no contexto social, influenciam toda a comunidade onde estão inseridas.

Considerando essa participação e influência, uma característica importante das decisões é a rapidez com que deveriam (ou devem) ser tomadas e de forma a exporem a empresa o mínimo possível aos diversos riscos a que o ambiente empresarial pode estar exposto (LUCIANO, 2000).

Angeloni (2003) salienta que para que decisões organizacionais sejam tomadas com rapidez e qualidade, é importante que a organização disponha de um sistema de comunicação eficiente, que permita a rápida circulação de informações e do conhecimento, sendo, para isso, necessário o suporte da tecnologia. Como elementos intervenientes na tomada de decisão, além da informação, os dados brutos (coleta) e o conhecimento que pode ser considerado como a informação processada pelos indivíduos, se fazem importantes no processo.

Quando o assunto tomada de decisão entra em pauta, a associação que se faz é em relação aos níveis hierárquicos que tem poder para decidir. Neste aspecto alguns autores defendem em grande escala a descentralização no processo decisório (HORNGREN, 2004; SOUZA, 2001; WARREN; REEVE; FESS, 2008; ATKINSON et al., 2008, entre outros).

Zamarioli, Benze e Escrivão Filho (2003) afirmam que a centralização na tomada de decisão na figura do diretor-proprietário, não significa que não haja delegação ao nível gerencial. Este nível decide sobre as situações rotineiras, normalmente operacionais, as quais já são de conhecimento do nível de direção e precisam ser tomadas no dia-a-dia das empresas.

Além de indicadores como, forma e análise da tomada de decisão, tempo da tomada de decisão, disposição ao risco e assertividade das decisões, Shimonishi e Machado-da-Silva (2003) apontam o grau de centralização na tomada de decisão como um item importante de ser estudado na atividade gerencial.

As organizações podem mesclar graus de centralização e descentralização conforme suas necessidades, ou seja, determinados assuntos podem estar concentrados no topo estratégico ou alta administração, enquanto outros podem estar na mão da linha média ou gerência.

Ressalta-se que quem está no comando estratégico da organização, muito provavelmente não se envolva em problemas rotineiros, como por exemplo, administrar a saída antecipada de seus funcionários. Porém pode estar analisando isso frente aos resultados produzidos pelo departamento ou setor que este funcionário atue e posteriormente cobrar resultados ou explicações de seu superior imediato.

O fator de as organizações concentrarem mais ou menos poder na mão de alguns cargos está na definição de controle, que segundo Anthony e Govindarajan (2002, p. 34) “é o processo pelo qual os executivos influenciam outros membros da organização, para que obedeçam às estratégias adotadas”.

Como o controle pressupõe o grau de centralização conforme os departamentos ou atividades da empresa, também há que se considerar o risco da tomada de decisão nos casos em que o decisor não for “dono” do capital ou participante dele em termos societários. As decisões de maior impacto para as organizações, quando tomadas pelo diretor-geral ou presidente pressupõe um risco mais individual do que as da equipe gestora. O contrário, quando a equipe gestora decide, assume um risco pulverizado, e assim a prestação de contas deverá responder pelos impactos que tais decisões causarem.

Gomes e Salas (2001) afirmam que empresas menores, com controle nacional e localizadas em pouco lugares, normalmente compostas apenas pela matriz tendem a ser mais centralizadas pela ausência que apresentam na formalização dos processos. A maioria das decisões que envolvem a companhia são tomadas pelo proprietário do capital. Outra justificativa da centralização neste caso, seria o fato de a empresa estar inserida num ambiente pouco dinâmico, sem grandes inovações ao longo dos anos, sem grandes alterações de estrutura, entre outros fatores.

Os autores também ressaltam que empresas que aplicam controle por resultados, tendem a ser descentralizadas em suas decisões, porém em um estudo realizado por Diehl e Boose (2010), que abordou nove empresas, a maioria delas com atividade industrial, apenas quatro concordaram que existe descentralização parcial na tomada de decisão, evidenciando que os controles e as decisões sobre resultados são mais centralizadas do que o contrário.

Capellini e Aquino (2011), em um estudo sobre coordenação de relações horizontais em CSC (Centros de Serviços Compartilhados), observaram que a iniciativa em centralizar serviços financeiros de controle e publicação para todas as unidades de negócio de uma multinacional na América Latina e Caribe trouxe redução significativa de custos e estrutura do que manter esses mesmos serviços em cada uma das suas unidades. Quanto à forma de controle ou tomada de decisão esse CSC é gerenciado por um executivo que responde diretamente aos executivos de alto escalão da empresa, o que denota o controle

centralizado da operação. Em contrapartida quando aborda a relação entre o gerente do CSC e os Supervisores dos Contratos de Serviços, esta se dá parcialmente descentralizada, por existir apenas um controlador e diversos gerentes de áreas responsáveis pela supervisão dos termos dos contratos. Verifica-se neste estudo centralização e descentralização coexistindo.

Bouças e Gomes (2010) pesquisaram sistemas de controle gerencial em empresas brasileiras internacionalizadas. O estudo se deu em uma empresa com matriz no Rio de Janeiro – RJ e filial em São Paulo – SP do setor de material elétrico. Os autores identificaram o sistema adotado quanto ao controle gerencial como Familiar com estrutura muito centralizada e estratégias definidas pela direção da empresa, centralizada em uma pessoa e sem formalização de tarefas. Os autores evidenciaram que o controle familiar foi o item que mais se aproximou da literatura, o qual se manteve da mesma forma quando do processo de internacionalização. Foi julgado como não adequado e em função disso a empresa não conseguiu manter sua posição de mercado, perdendo o contrato de parceria com empresas multinacionais.

Os estudos abordados deixam claro que as empresas possuem centralização e descentralização em conjunto no processo de tomada de decisão, porém nenhum deles afirma qual deve ser tomado ou incorporado nas atividades das empresas para atingir o sucesso empresarial.

Quanto à relação do processo decisório com a contabilidade, estes estão ligados pela importância da informação, que serve de suporte para as diversas decisões. Neste sentido, Frezatti et al. (2009 apud BOUÇAS; GOMES, 2010), afirmam que a relação de confiança entre investidor e gestor depende do desempenho alcançado e da forma como desempenhos indesejáveis são eliminados, evitados, ou mesmo justificados. Os gestores necessitam de suporte para se comportar de maneira assertiva, correndo riscos delimitados, adequando a agressividade ao potencial do ambiente. Investimentos podem deixar de ser feitos em decorrência da falta de confiança na decisão a ser tomada, contudo a existência de artefatos pode aumentar a assertividade e confiabilidade dos gestores.

Neste mesmo sentido Strassburg et al. (2007 apud BOUÇAS; GOMES, 2010) denotam que a contabilidade, no ambiente empresarial, tem o propósito de auxiliar os gestores com as diversas informações que ao longo dos períodos

compila, ajudando a traçar alternativas que melhor embasem a tomada de decisões, sejam elas de caráter mais ou menos centralizado.

Doinea et al. (2011 apud BOUÇAS; GOMES, 2010), destacam que a informação contábil toma proporções de importâncias diferentes de acordo com o tipo de uso que o tomador de decisão fará dela. As diferenças de objetivos entre um e outro decisor podem influenciar no papel e na utilização da informação contábil. A informação contábil é influenciada por vários fatores internos e externos à organização, como por exemplo, fatores como aumento da concorrência e internacionalização levam os gestores ou tomadores de decisão a utilizar com mais frequência e de forma mais enfática as informações produzidas pela contabilidade. Sempre que algum fator estiver impactando no custo geral da empresa ou mesmo diretamente no custo de seus produtos a contabilidade serve de suporte para futuras decisões acerca desses fatores.

Ashamu et al. (2011 apud BOUÇAS; GOMES, 2010) ressaltam que um sistema de informação contábil é muito útil para a sobrevivência e o crescimento de qualquer organização e que boas decisões são feitas com informações precisas. Essas informações, de natureza financeira e econômica, são comumente fornecidas e passíveis de serem analisadas com relatórios de suporte gerados através da contabilidade. Quando as necessidades de informação das partes interessadas (investidores, diretores, fornecedores, instituições credoras, etc.) não são fornecidas adequadamente, uma decisão errada pode ser tomada e não trazer os benefícios esperados para a organização.

As empresas podem passar por diversas fases, do seu nascimento até seu declínio. Miller e Friesen (1984 apud BOUÇAS; GOMES, 2010) apontam cinco estágios do ciclo de vida das organizações e relacionam estes com o processo de tomada de decisão e o apoio que a contabilidade gerencial pode dar em cada um deles. Saliendam que no nascimento as estruturas são simples e centralizadas e há poucos controles formais e sistemas de informação. Na fase de crescimento maior esforço é despendido na coleta e processamento de informações em especial quanto ao monitoramento do ambiente competitivo e controles financeiros. Na maturidade as organizações têm uma maior ênfase na formalização de controles, orçamentos e indicadores de desempenho. No rejuvenescimento a empresa utiliza controles mais sofisticados para monitorar o

desempenho das divisões, a fim de orientar decisões estratégicas e na fase de declínio as organizações voltariam a ter ausência de controles como na fase de nascimento e a tomada de decisão assumiria uma característica conservadora e centralizada.

Diante dos estudos elencados nesta seção, verifica-se uma grande gama de opiniões a cerca do tema desta pesquisa. Um maior grau de centralização pode ser característica predominante de empresas com estruturas enxutas, familiares, onde o sócio-proprietário tem total poder de decisão sem delegação para os demais níveis da hierarquia, quando esta existe. Uma centralização diminuída seria característica de empresas maiores, mais profissionalizadas, com controles mais desenvolvidos e os níveis hierárquicos teriam mais poder de decisão em praticamente todas as variáveis que esta pesquisa se propôs a estudar.

Com o intuito de confirmar algumas afirmações propostas pela literatura, no sentido de validar se as características das organizações levam a seus processos decisórios, e principalmente para verificar se estruturas pequenas e enxutas, com ausência de controles formais caracterizam-se pela centralização na tomada de decisões, esta pesquisa, através de um banco de dados das maiores empresas brasileiras, procurou investigar se essas teorias se aplicam. Como se comportam empresas consideradas de grande porte, com uma larga experiência de atuação de mercado, muitas vezes com várias unidades de negócios e uma hierarquia bem definida frente ao processo de tomada de decisão? Há realmente um grau de centralização pulverizado nos níveis hierárquicos ou muitas decisões estratégicas ainda são tomadas pela alta administração? Entenda-se aqui alta administração como diretoria geral ou conselho de administração.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Em função da necessidade de respostas mais rápidas e que demandem maior eficiência organizacional, entender o grau de centralização na tomada de decisões também é um fator importante, pelo seu efeito na qualidade e velocidade deste processo.

Com base neste contexto, o problema que esta pesquisa se propõe a responder é: **Qual o grau de centralização adotado por empresas brasileiras na tomada de decisões?**

Para auxiliar na resposta a este problema a literatura até então consultada aponta para algumas variáveis norteadoras a serem analisadas como: estrutura, estratégia, processos, pessoas e recompensas (WATERMAN; PETERS; PHILLIPS, 1980; GALBRAITH, 2002; STAHL, 1997; NADLER; TUSHMANN, 1980; BURKE; LITWIN, 1992). Assim, foi estudado nesta pesquisa como as decisões se comportam no âmbito dessas variáveis norteadoras.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar os diferentes graus de centralização na tomada de decisões em empresas brasileiras em conjunto com as características da configuração organizacional adotada.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) identificar a configuração da organização de acordo com as definições propostas por Mintzberg (1981);
- b) analisar as variáveis abordadas pela literatura nos projetos de organização já definidas como escopo deste estudo: estratégias, estrutura, processos e pessoas;
- c) identificar o grau de centralização na tomada de decisões.

1.3 JUSTIFICATIVA

A oportunidade desta pesquisa se dá pelo estudo de que constantemente as organizações demandam uma maior eficiência nos processos decisórios, além de necessitarem de uma estrutura que atenda suas necessidades. Isso proporciona à empresa uma maior competitividade no mercado em que atua, assim como uma maior padronização na tomada de decisões, mantém o foco

nos objetivos da organização, minimizando os conflitos com os objetivos pessoais, principalmente os que se dão em nível gerencial.

A evidenciação de um maior ou menor grau de centralização também está ligada a velocidade com que o processo decisório ocorre. No dia-a-dia das empresas, existem decisões que precisam ser tomadas em um curto espaço de tempo e para isso é preciso que os envolvidos tenham acesso às informações que compõem o fato ou problema.

A literatura brasileira, ainda aponta uma grande quantidade de trabalhos que defendem a descentralização como processo decisório adequado (SOUZA, 2001; BLEIL; SOUZA; DIEHL, 2008; CATELLI, 2001). A defesa desses autores se dá no fato de a descentralização oferecer menor risco de erro na decisão pelo fato de os recursos estarem compartilhados entre as diversas unidades e os diversos gestores. Aulicino e Vasconcellos (2003) também defendem que flexibilidade e velocidade no processo de tomada de decisões são características de estruturas que contemplam o poder de decidir dividido.

Na área empresarial, esta pesquisa é relevante porque identifica o grau de centralização na tomada de decisões em um grupo de empresas que se encontram entre as maiores do Brasil e podem representar ou sugerir modelos para que outras empresas possam adotar. A análise também se volta à situação da economia mundial, no aspecto da tomada de decisões frente ao contexto brasileiro, que no atual momento está muito diferente das questões econômicas da Europa, por exemplo, onde uma difícil crise financeira e econômica, no atual momento, está instalada. O fator econômico pode impactar significativamente nas receitas e até mesmo nos lucros das companhias.

Do ponto de vista acadêmico, esta pesquisa é importante como contributiva para a literatura que aborda os temas de centralização *versus* descentralização, controle gerencial e estilos de liderança (mais ou menos centralizados). Foram estudadas as literaturas que abordam os temas citados, porém essas questões foram evidenciadas empiricamente através da pesquisa realizada.

A proposta deste estudo se deu de acordo com variáveis empresariais de estrutura, estratégia, pessoas e processos e também foi relevante identificar como o grau de centralização na tomada de decisões se comporta nelas.

Fatores como, menor tempo para decidir e maior qualidade em função de mais recursos que embasem a tomada de decisões são de importante relevância no processo decisório. Esses fatores permitem uma maior assertividade da decisão e reduzem o tempo de resposta para as modificações que o ambiente externo impõe às organizações.

1.4 DELIMITAÇÃO

A proposta de pesquisa está em identificar as variáveis em cada categoria e verificar como essas demandam tomadas de decisões centralizadas ou não. Importante ressaltar que o grau de centralização pesquisado no âmbito da tomada de decisões está ligado àquelas que têm maior impacto social, econômico e financeiro na estrutura da organização. Decisões mais operacionais, ligadas a processos rotineiros de produção ou administração de pessoas, por exemplo, não foram pesquisados por se pressupor que as decisões estejam alocadas na supervisão direta de cada área.

Além de estudar as categorias e suas variáveis, também esta pesquisa se propôs a identificar a tomada de decisão centralizada ou não nas configurações de empresas propostas, inicialmente por Mintzberg (1981) que são: simples, mecanizada, profissional, divisionalizada e *adhocracia*.

O estudo dos projetos de organizações, bem como seus desenhos, se deu em função de fundamentar a seleção de variáveis que compuseram esta pesquisa, e sobre elas aplicar o estudo referente ao grau de centralização na tomada de decisões.

Salienta-se que este estudo não tem como proposta estudar como se dá o processo decisório, nem tampouco descrevê-lo; técnicas de gestão também não são objeto desta pesquisa. No mesmo sentido, não se avalia a qualidade da decisão tomada em função do grau de centralização adotado.

Os modelos propostos pela literatura aqui estudados, também não foram objeto de identificação na amostra pesquisada, conforme anteriormente citado, apenas serviram para a unificação das variáveis aplicadas.

Esta pesquisa integra a Linha de Pesquisa Controle de Gestão e está vinculada ao grupo de pesquisa: “CONTEST – Implementação e Controle

Estratégicos”. Este grupo se propõe a estudar os processos que auxiliam nas estratégias estabelecidas pelas empresas.

1.5 ESTRUTURA DA PESQUISA

A estrutura desta pesquisa se dá da seguinte forma:

- a) este capítulo contemplou a introdução, basicamente descrita com estudos sobre o tema, a questão problema que se buscou responder, objetivos (geral e específicos) e a justificativa para a realização da pesquisa;
- b) no capítulo 2, fez-se uma revisão teórica sobre assuntos relacionados ao tema de pesquisa;
- c) no capítulo 3 são descritas as ferramentas metodológicas utilizadas para produzir as conclusões apontadas;
- d) no capítulo 4 são feitas as análises e interpretações dos resultados, com base nos dados coletados;
- e) e por fim, no Capítulo 5 são produzidas conclusões sobre os achados, apontadas as limitações do estudo e recomendações para futuros pesquisadores.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 TOMADA DE DECISÃO

Na administração contemporânea, as empresas têm uma maior necessidade de decisões rápidas e assertivas. Este porém não é um cenário que prevalece nos negócios em sua unanimidade. Decidir implica escolher e nem sempre as escolhas são as certas ou as que trarão maiores benefícios à empresa como um todo.

Buchanan e O'Connell (2006) afirmam que o estudo da tomada de decisão é uma mescla de várias disciplinas do saber, como matemática, sociologia, psicologia, economia e ciências políticas. A filosofia reflete sobre o que uma decisão revela sobre as pessoas e seus valores. A história mostra a decisão tomada por líderes em diversos momentos críticos. O estudo do risco e do comportamento organizacional nasce de um desejo mais prático: ajudar o administrador a obter melhores resultados.

Simon (1965) aborda a tomada de decisão como parte de um processo e este, chamado de processo decisório pode ser definido como o processo de pensamento e ação que culminará numa escolha e esta consiste em selecionar cursos alternativos de ação ou mesmo aceitar ou rejeitar uma ação específica. Assim, pensamento e ação são centrais no processo de tomada de decisão: são os meios que permitem definir o problema, avaliar as possíveis alternativas e atingir a decisão (MACCRIMMON, 1973 apud GONTIJO, MAIA, 2004).

Na linha de definição do processo decisório, Cyert, Dill e March (1958) descrevem o processo decisório como um sistema de negociação política (racionalidade de poder). Os objetivos da organização são os de coalizão de poder que domina, mediante o controle de recursos fundamentais. Ainda afirma que o processo decisório é uma conjugação de interesses, acomodação de conflitos e lutas de poder e esses interesses estariam previamente definidos na mente dos decisores. Diante dessa linha de raciocínio o processo decisório pode levar em consideração quatro conceitos, conforme o Quadro 1:

Quadro 1 - Conceitos do processo decisório

CONCEITO	CONSIDERAÇÕES SOBRE O CONCEITO
Resolução de conflitos	Busca de coalizão como integração de conflitos; fixação dos objetivos e metas em diferentes níveis de aspiração; sintonia de metas de produção, preços e divisão de mercados com o objetivo estratégico da organização; utilização da racionalidade limitada (limitação dos problemas e suas soluções); estabelecimento de um nível aceitável de regras de decisão; descentralização das decisões e criação de centros de decisão em vários níveis.
Evitar as incertezas	Avaliação constante do comportamento do mercado; pesquisa sobre as atitudes dos investidores (reações e comportamento); tentativa de prever as ações governamentais para evitar impactos negativos sobre a empresa; estreitamento das relações com oligopólios e monopólios; estudo do comportamento do concorrente; etc.
Pesquisa do problema	Avaliação de decisões tomadas em diversos níveis, para verificar se estão de acordo com os objetivos estratégicos; estabelecimento do objetivo maior da organização; criação ou reforço do comprometimento, em toda a organização, com o objetivo principal; avaliar se decisões devem ser tomadas em grupo ou individualmente; sistema holístico e visão sistêmica.
Aprendizagem organizacional	Fazer adaptações do comportamento organizacional; reconhecimento das potencialidades individuais dos decisores e sua valorização; adaptação das metas; avaliação do desempenho organizacional com critérios de medição coerentes; aprendizado com base em histórico de decisões; etc.

Fonte: Cyert, Dill e March (1958)

Clemen e Reilly (1999) colaboraram com a estrutura do processo de tomada de decisão, definindo a seguinte sequência, que em linhas gerais se torna um resumo do estudo anteriormente elaborado por Cyert, Dill e March (1958):

- a) identificar a situação de decisão e compreender objetivos;
- b) identificar alternativas;
- c) decompor o problema em:
 - modelagem da estrutura;
 - modelagem das incertezas;
 - modelagem das preferências.
- d) escolher a melhor alternativa após análise de sensibilidade e implementá-la.

Essa estrutura permite a definição dos componentes principais do processo de tomada de decisão: o objetivo inicial, a estrutura do problema, as incertezas envolvidas e as preferências que fundamentarão a decisão.

Outro fator que envolve o processo de tomada de decisão é a questão hierárquica atrelada ao poder que é dado ao decisor. Neste sentido Gontijo e Maia (2004), ressaltam que o poder organizacional para o indivíduo significa maior controle sobre ganhos, influência sobre comportamentos alheios e sobre o destino da própria instituição, constituindo um fim em si mesmo. A racionalidade da conquista do poder pode chocar-se com a racionalidade organizacional no plano dos produtos e serviços; as tramas contra a racionalidade são oriundas de conflitos de poder.

Simon (1971 apud GONTIJO; MAIA, 2004), afirma que o exercício da autoridade e o desenvolvimento das lealdades organizacionais constituem dois dos principais meios utilizados pela organização para influenciar as premissas valorativas do indivíduo. As questões de fato que fundamentam suas decisões são determinadas pelo critério da eficiência, que significa tomar o caminho mais curto e os meios mais econômicos para alcançar determinados objetivos. Barnard (1938) salientou, neste sentido, que a autoridade mistura-se com a sugestão e a persuasão.

Borges (1995) abordou a decisão sob o aspecto de um problema a ser resolvido, reiterando as escolhas, ou seja, decisão implica em escolhas, e afirma que a condição necessária para a decisão é um problema que surge de alguma falha no processo de se atingirem os objetivos e metas da organização, podendo estar no próprio objetivo. Assim é necessário o desenvolvimento de alternativas de solução possíveis para o problema, que devem ser avaliadas e comparadas tendo em vista sempre os objetivos e metas estabelecidos pela organização.

Para que decisões sejam tomadas e implementadas é preciso que alguém as protagonize e então aparece a pessoa que será responsável por isso, o tomador de decisões, abordado a seguir.

2.1.1 O(s) Tomador(es) de Decisões

No contexto de decisão abordado, aparece a figura do tomador de decisão, já citado, que é o responsável pelas análises das alternativas,

identificação dos problemas e pela decisão em si, as escolhas ou a escolha, dentre as diversas opções que se apresentam no dia-a-dia das empresas.

Inserido numa realidade social complexa e marcada pela diversidade de atores, o tomador de decisão não se isenta dos conflitos e discordâncias sobre objetivos e variáveis relevantes. Tais conflitos se manifestam individualmente, somam-se à limitação de percepção quanto à multiplicidade de opiniões e alternativas (GONTIJO; MAIA, 2004).

Lindblom (1959) considerou que o tomador de decisão, mesmo de posse de um grupo de valores e objetivos amplamente aceitos e hierarquicamente bem definidos, concentrará sua atenção em valores marginais. Os valores relevantes para sua escolha serão os incrementais e não os de formulação geral. Isso se dá justamente na escolha de trazer melhores resultados para a empresa e não somente buscar atingir objetivos que estão traçados, mas sim superá-los sob o ponto de vista econômico e financeiro.

Contrapondo Lindblom (1959), Etzioni (1967) defende que as decisões fundamentais ou de formulação geral devem estar no foco do decisor, mesmo que as incrementais representem um maior número em termos de demanda ou atenção do mesmo. Ele ainda ressalta que mesmo sendo de grande quantidade, as decisões incrementais apresentam menor relevância que as fundamentais. Neste contexto, afirma que as decisões tomadas irão refletir a composição de forças dentro do organismo social, tendendo assim para os interesses dos grupos mais poderosos e bem articulados.

Ainda há que se considerar a racionalidade no processo de tomada de decisão ou do decisor. De acordo com Gontijo e Maia (2004), os dirigentes tomam decisões num processo organizacional limitado e fragmentado, o que torna impossível a racionalidade total. Diante da necessidade de respostas rápidas, o processo decisório ocorre de forma diferente da visão racional, e a intuição com base na percepção de variáveis cruciais desempenha papel muitas vezes importante.

Buchanan e O'Connell (2006), afirmam que quem usa a intuição para decidir é admirado mais pela mostra de coragem do que pela qualidade da decisão tomada, o decisor neste momento analisa diversos fatores de acordo com sua experiência ou com base em situações já vividas em momentos semelhantes. Uma decisão intuitiva é a prova da confiança de quem a toma –

característica impagável num líder. Decisões viscerais (intuitivas) são tomadas em momentos de crise, quando não há tempo para pesar argumentos e calcular a probabilidade de cada desfecho.

Mintzberg (1985) explica que o raciocínio estratégico pede criatividade e síntese – daí a intuição teria um melhor efeito do que a análise. O instinto é algo pessoal e intransferível, o que aumenta seu valor se for certo, porém não é uma característica que se encontra em todos os decisores.

Esta abordagem sobre racionalidade e intuição na tomada de decisão, inclui pesar um valor importante nas organizações, a ética. Neste sentido, Holian (2002) afirma que pesquisas sobre ética e tomada de decisão têm procurado explicar o comportamento dos gestores nas organizações quando tomam decisões intuitivas, ou seja, continuam a confiar em seus *feelings* e muitas vezes esse processo se desencadeia por tentativa e erro, o que nem sempre é salutar. A autora sugere três grupos onde recaem as decisões, quando a intuição é maior que a racionalidade:

- a) avaliação das consequências;
- b) análise do impacto sobre a organização e as pessoas;
- c) a confusão e o medo (de novas decisões com base em intuição, poderem causar problemas).

Holian (2006) também sugere algumas habilidades do tomador de decisões conforme o Quadro 2.

Quadro 2 - Habilidades do decisor

HABILIDADE	CARACTERÍSTICAS
Julgamento	Identificação do nível e extensão da informação necessária sobre pessoas e contexto. Tomar decisões de acordo com as opções de risco e prioridades. Ser capacitado a dar <i>feedback</i> .
Integridade	Ter consciência de valores pessoais e agir de acordo com estes.
Coragem	Agir consciente e voluntariamente, de acordo com uma escolha feita sob incerteza, que exige aposta nas consequências. Os baixos níveis de coragem, às vezes podem resultar em desculpas por decisões difíceis.
Humanidade	Capacidade de compreensão.

Fonte: Holian (2006)

As habilidades do gestor podem estar associadas ao grau de flexibilidade com que ele toma decisões e também avalia os diversos fatores que estão

correlacionados com estas. Em resumo, entende-se que qualquer decisor esteja dotado das habilidades aqui expostas, porém, com um maior ou menor grau de intensidade.

2.1.2 Elementos Norteadores da Tomada de Decisões

Sobre os mais diversos fatores que cercam uma organização e num curto espaço de tempo, alguns se tornam importantes de serem avaliados, entre eles, aborda-se nesta seção a **informação**, o **conhecimento** e a **tecnologia da informação**. Não se está afirmando que outros fatores não sejam importantes e nem que não devam ser considerados quando da tomada de uma decisão, porém para esta abordagem esses três são escolhidos. A informação é necessária para o tomador de decisão escolher qual caminho tomar, o conhecimento do funcionamento da organização e também das bases da informação proporcionam um melhor entendimento sobre a situação da empresa e a tecnologia da informação é a aliada na compilação de dados e análises dos diversos cenários empresariais.

De acordo com Angeloni (2003), informações são dados com significado, relevância e propósito; são o resultado do encontro de uma situação de decisão com um conjunto de dados, ou seja, são dados contextualizados que visam fornecer uma solução para determinada situação de decisão. Em resumo, são dados processados e contextualizados. Toda informação parte da coleta de dados; após esta etapa eles ficam registrados e armazenados em um banco de dados. A partir disso são tratados por um sistema e assim transformados em informações concretas, podendo auxiliar na tomada de decisões por parte dos gestores nas organizações (CORDEIRO; FERREIRA, 2009).

As informações quando tratadas em sua individualidade, nas organizações, poucos resultados produzem, ou seja, nenhum dado informativo tem significativo valor quando visualizado como único ou isolado. Para que informações tenham relevante significado elas deveriam ser tratadas no contexto organizacional, ou seja, no momento que a empresa está ou na decisão que está carecendo que seja tomada.

Dessa forma Silva (2002) ressalta que o compartilhamento da informação significa então repassar às pessoas, ou obter delas um conjunto de dados com

valor econômico variável e isso ocorre quando as pessoas estão interessadas em ajudar umas as outras a desenvolver novas capacitações para a ação. Mesmo com o compartilhamento das informações sendo feito entre os níveis de uma organização, nem sempre se obtém o estado ótimo de entendimento das mesmas entre os decisores ou participantes do processo decisório. Assim Simon (1971 apud GONTIJO; MAIA, 2004) argumenta que as organizações nunca podem ser perfeitamente racionais, porque os seus membros têm habilidades limitadas de processamento das informações.

Na etapa de processamento da informação é importante ressaltar o **conhecimento**, que para Davenport (1998) pode ser considerado como a informação processada pelos indivíduos. Assim o conhecimento não pode ser desvinculado do indivíduo, ele está relacionado com a percepção do mesmo, que codifica, decodifica, distorce e usa a informação de acordo com suas características pessoais, ou seja, de acordo com seus modelos mentais.

Silva (2002) destaca que há alguns sinais de mercado que indicam onde o conhecimento pode estar mais presente na organização e como obter acesso a ele: a posição e a educação formal das pessoas, as redes informais entre pessoas; as comunidades de práticas de algum tipo de habilidade.

Como o conhecimento está concentrado nos indivíduos de uma organização, a melhor tarefa que o todo pode proporcionar é a união desses conhecimentos numa discussão aberta de aprendizagem entre os mesmos. Ou seja, uma metáfora possível é visualizar a organização como um cérebro, destacando-se a importância do processamento de informações e inteligência e apontando-se para um conjunto de princípios que maximizem essas qualidades (SILVA, 2002).

Com o intuito de unir informação e conhecimento, a **tecnologia da informação** se torna uma grande aliada dos decisores nas organizações. A tecnologia se faz presente através dos sistemas que as organizações usam para reunir informações úteis que servirão para o processo de tomada de decisão, o que o torna mais seguro e menos dificultoso.

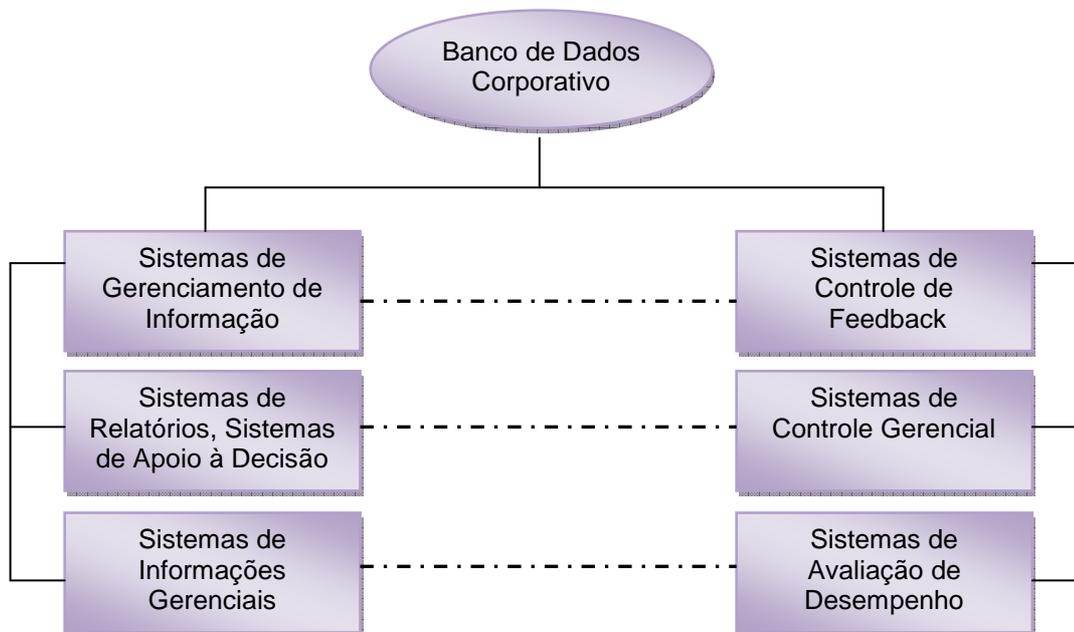
Daft (2010) ressalta que por meio de aplicações de sistemas computadorizados mais sofisticados, os gerentes possuem ferramentas para melhorar o desempenho de departamentos e da organização como um todo. Essas aplicações usam informações armazenadas em banco de dados

corporativos para ajudar os gerentes a controlar a organização e tomar decisões importantes.

Cordeiro e Ferreira (2009) apontam como sistemas que concentram informações para a tomada de decisões o Sistema de Informação Gerencial (engloba informações gerenciais de todos os níveis da organização) e o ERP (*software* que facilita o fluxo de informações entre todas as atividades da empresa, como fabricação, logística, finanças e recursos humanos). Ambos apoiam a tomada de decisão e o controle dentro da organização.

A Figura 1 ilustra os elementos dos sistemas de informação usados na tomada de decisão e também no controle.

Figura 1 - Sistemas de informação para o controle e a tomada de decisões gerenciais



Fonte: Adaptado de Daft (2010)

Resumidamente, Daft (2010) conceitua os elementos do sistema de informação como:

- a) *Sistema de Gerenciamento da Informação (SIG)*: sistema computadorizado que fornece informações gerenciais e suporte para a tomada de decisões gerenciais, apoiado pelos sistemas de processamento de transações da organização e pelos bancos de dados externos e organizacionais;

- b) *Sistema de Relatórios, Sistema de Apoio à Decisão ou Sistema de Reporte de Informações*: fornece aos gerentes de nível intermediário relatórios que resumem dados e apoiam a tomada de decisões no dia-a-dia;
- c) *Sistema de Informações Gerenciais*: é uma aplicação que facilita a tomada de decisões nos níveis mais altos da hierarquia. Tem por base os sistemas de *Business Intelligence*, os quais convertem grande quantidade de dados em informações pertinentes;
- d) *Sistema de Controle e Feedback*: tem por base as informações dos sistemas anteriormente citados, com o objetivo de estabelecer metas estratégicas para os departamentos ou a organização como um todo, inclusive medidas e padrões de desempenho;
- e) *Sistema de Controle Gerencial*: rotinas, relatórios e procedimentos formais que usam informações para manter ou alterar padrões nas atividades organizacionais;
- f) *Sistemas de Avaliação de Desempenho*: controle gerencial que equilibra medidas financeiras e não-financeiras, ou seja, um painel de indicadores que controlam as atividades gerais da empresa.

As decisões levam em consideração os elementos dispostos nesta seção, porém se dão em caráter mais ou menos centralizado na alta administração ou nos níveis mais elevados da hierarquia empresarial o que determina o grau de centralização com que são tomadas. Esse grau é abordado na próxima seção.

2.2 GRAU DE CENTRALIZAÇÃO

Mintzberg (2003) sugere que quando todo o poder para a tomada de decisão situa-se em um único ponto da organização, nas mãos de uma pessoa, tem-se uma estrutura centralizada. Na extensão em que o poder está disperso entre muitas pessoas, tem-se então um grau de centralização diminuído, porém não inexistente. Os gestores e gerentes que possuem poder para decidir precisam prestar contas à matriz e seus acionistas sobre os resultados produzidos.

A centralização pode ser o meio mais seguro de coordenar a tomada de decisão na organização. Todas as decisões são tomadas por uma pessoa, em um cérebro, e depois implementadas sob supervisão direta (MINTZBERG, 2003).

A centralização também está associada ao controle de gestão e este assume algumas características peculiares nas empresas. Ligado à centralização, encontra-se, segundo Gomes e Amat (1995, p. 14-16):

- a) *controle familiar*: a gerência realiza um controle muito centralizado, com certa delegação e limitada descentralização que reduz a necessidade do controle. Neste ambiente não se atribui muita importância aos mecanismos formais e aos sistemas de controle financeiro. O controle organizacional tem base nos mecanismos informais, na liderança do gerente, na centralização das decisões, na delegação de autoridade com base na amizade pessoal e no desenvolvimento de uma cultura que promova a lealdade e a confiança;
- b) *controle burocrático*: este tipo de controle é próprio de ambientes pouco competitivos e característicos de organizações de grande porte, fortemente centralizadas e, normalmente, fechadas para o exterior. Ênfase atribuída aos mecanismos formais e à sofisticação dos sistemas de controle financeiro, totalmente embasados em medidas contábeis e em poucos instrumentos gerenciais;
- c) *controle por resultados*: é promovido um elevado grau de descentralização através do estabelecimento de objetivos e a utilização ampla de centros de responsabilidade que são avaliados com base nos resultados apresentados. A descentralização aumenta o grau de autonomia e responsabilidade e, portanto a necessidade de controle. As principais limitações deste tipo de controle são inerentes à fragilidade do próprio conceito de resultado que se relaciona com a motivação e participação das pessoas no processo de definição dos mecanismos de controle que serão utilizados para avaliar o desempenho dos centros de responsabilidade;
- d) *controle ad-hoc*: utilização de mecanismos não formais que promovam o auto-controle. Ocorre em organizações de alta tecnologia, *design*, publicidade, consultoria, escolas de negócios. Também se desenvolve em estruturas bastante descentralizadas, embora com limitada utilização de medidas financeiras, em função de não terem características rotineiras e cujos fatores críticos não são de caráter financeiro ou de produção fabril, mas de *marketing*, direcionados para a inovação.

Sonderegger (2010) defende que a centralização gera menos dispersão, mas também impõe mais riscos ao tomador de decisões ou ao administrador. Numa equipe, quando a informação está centralizada nas mãos de um único líder, isso poderá induzir os trabalhadores a exercer mais esforço. Normalmente a informação disponível para os trabalhadores é mais simples e ampla, antes de

uma divulgação oficial, os líderes conduzem a informação mais detalhada quando possuem uma credibilidade maior na mesma.

O que é prudente levar em conta quando a centralização é abordada, é que o seu conceito não pode ser avaliado de maneira fixa ou estanque. Na moderna administração, existem organizações mais ou menos centralizadas que outras, assim como pode ocorrer com a descentralização, ou seja, uma organização não é totalmente descentralizada, mas pode ser mais do que outra.

Liebling (1981) assinala que estudiosos de organizações empresariais puderam notar uma flutuação contínua entre os extremos de centralização e descentralização na forma como as empresas são estruturadas. Muitas vezes, quando o desempenho cai abaixo de um padrão aceito e os lucros sofrem, a alta administração conclui que as coisas ficaram fora de controle. Uma resposta clássica é o aumento da centralização. Normalmente, a gestão passa a consolidar mais o poder na sede da empresa ou nos níveis mais altos da organização, e exerce esforços visíveis para reduzir o desperdício e controlar os custos.

Por outro lado o mesmo autor sinaliza que as empresas podem se mover em direção oposta, ou seja, à descentralização e pela mesma razão: a gestão não está satisfeita com o desempenho abaixo do padrão e a rentabilidade. Neste caso, gerentes seniores da empresa acreditam que a chave para melhorar o desempenho é colocar mais energia no grupo de gestores e mudar o grau de responsabilidade distribuindo o mesmo para a média gerência dentro das divisões ou setores da empresa. Em síntese, a meta de uma política descentralizada é geralmente a revitalização da empresa, para permitir que as pessoas participantes do processo em níveis médios de gerência, contribuam para a solução de problemas e tenham a chance de resolvê-los.

Goldman (2006) ao discutir sobre centralização assinala que uma organização não é necessariamente totalmente centralizada ou descentralizada. Podem ter setores, atividades ou funções com tais características menos do que outros. Neste contexto, o autor relata que funções específicas das atividades das divisões podem estar descentralizadas, ou seja, nas mãos do gestor da referida unidade, mas que por outro lado a tecnologia da informação de todas as unidades da organização pode assumir uma característica mais centralizada em função de economia de custos que isso pode gerar. Ficaria muito caro deixar que

cada unidade fosse responsável por seus *softwares*, programas ou servidores, por exemplo.

O autor também ressalta que organizações bem-sucedidas na centralização são aquelas que encontraram um equilíbrio entre a eficiência da centralização sem perder o controle da direção estratégica ou a habilidade de executar programas emergenciais. Assim, algumas organizações aproveitam a estrutura centralizada para as atividades de rotina – relatórios de gestão, as campanhas comuns entre as unidades, etc. – e a estrutura localizada para exercícios mais desafiadores e focados.

A centralização parece ter um menor custo de propriedade e um caminho possível para o descarregamento de rotina ou até mesmo atividades de consumo. O executivo precisa prestar atenção para avaliar o custo de uma conversão de dados em um ambiente centralizado e quais funções específicas seriam organizacionalmente aceitas de forma centralizada (GOLDMAN, 2006).

Argote, Turner e Fischman (1989) defenderam que a estrutura centralizada ou descentralizada está muito associada às condições de incerteza (falta de informação completa ou o ambiente subjacente) e ameaça (evento ambiental que tem iminentes consequências negativas para a organização) que o ambiente num todo proporciona, especialmente os fatores externos à organização. Também afirmam que a tomada de decisão em ambientes com este delineamento é uma constante nos níveis de alta gerência. Além disso, os autores afirmam que o desempenho das equipes de trabalho organizacionais pode ser afetado pelo tipo de estrutura assumida, ou seja, mais ou menos centralizada.

Dutta e Fan (2012) salientam que o controle centralizado requer disponibilizar informações para as pessoas com direitos de decisão, ou seja, a sede da empresa, pois essas pessoas não conseguem acompanhar os processos todos em seus detalhes e diante disso tornam-se coletoras de informações de suas divisões. Por outro lado uma estrutura de controle descentralizado implica a transferência desses direitos de decisão para aqueles com a melhor informação, ou seja, os gerentes de divisão. Os autores também abordam a questão de orçamento, normalmente alocado ao controle central das organizações, onde esta deveria possuir todas as informações privilegiadas para a melhor tomada de decisão de realizar projetos de investimento. Ocorre que

muitas vezes os gerentes de divisão têm em tempo mais curto a totalidade das informações que envolvem projetos de investimento e também as melhores opções de realizá-los. Para resolver questões como estas, os autores propõem que o grau de centralização de orçamentos de capital seja menor e que as decisões dos gerentes divisionais estejam atreladas a uma renda variável de acordo com o resultado de suas escolhas.

Struzenski (2006) retrata o panorama das empresas multinacionais. Essas empresas enfrentam grandes desafios na gestão de operações em vários locais. Quanto maior for o alcance geográfico de uma empresa, mais difícil é para acessar e controlar seu fluxo de informações. Diante deste contexto, essas empresas necessitam de um sistema tecnológico de ponta para poder colher as informações em tempo real, as quais apoiam a tomada de decisões, em virtude de várias atividades serem descentralizadas do controle central.

O autor salienta que atividades relativas ao objeto que a empresa se propõe a desenvolver, seu negócio, dão certo em uma estrutura descentralizada. Porém atividades como contabilidade e finanças quando centralizadas ajudam a reduzir custos e melhorar a gestão de risco, dando uma melhor visão dos ativos e passivos de curto prazo, e fornecendo um painel instantâneo de posições de caixa da empresa como um todo.

De volta ao contexto das empresas multinacionais, questões fiscais que envolvem a contabilidade, em função da expansão geográfica dessas organizações não podem estar centralizadas no controle central, pois precisam atender as exigências legais de cada país onde se localizam.

Zabojnik (2002) relata que a questão da tomada de decisão centralizada em relação à delegação tem sido presente na literatura de gestão. O foco típico tem sido uma troca compensatória entre dois efeitos opostos da delegação: por um lado, a delegação leva a uma melhor utilização das informações espalhadas pelos níveis mais baixos da hierarquia da empresa; por outro lado, implica uma perda de controle para os gestores de nível superior.

Neste contexto, o autor ressalta que a estrutura centralizada na média hierarquia (coordenadores, analistas, entre outros) pode ser prejudicial às ideias e informações por parte das pessoas que ocupam essas posições, ou seja, esses cargos normalmente são ocupados por pessoas formadoras de opinião, as quais não lidam bem com uma ordem ou uma determinação sem muitos

esclarecimentos. Por outro lado, em níveis de base, onde as atividades são mais repetitivas e operacionais, a centralização funciona bem.

O autor considera três alternativas de tomada de decisão, referentes ao grau de centralização atribuído a elas:

- a) *descentralização*: a tomada de decisão é delegada ao trabalhador sem interferência do gerente, inclusive a de poder investir no projeto que julgar viável;
- b) *centralização*: a escolha e o investimento no projeto ou em investimentos que a empresa necessita são feitos pela gerência sem consultar o trabalhador;
- c) *tomada de decisão conjunta*: gestor e trabalhador discutem seus motivos para investimento e escolha do projeto e decidem em conjunto.

As organizações não são em sua totalidade centralizadas ou descentralizadas quanto ao processo de tomada de decisões. Existem atividades que reportam exclusivamente ao controle da alta administração e outras atividades que tem o poder/autoridade delegado para decidir. Na verdade, as empresas determinam como esse grau de centralização se dá diante dos diversos processos que compõem a organização. Cabe também atentar para os custos gerados quanto à escolha de um maior ou menor grau de centralização e também o risco atrelado a ela.

2.3 ORGANIZAÇÕES EMPRESARIAIS

Organizações são entidades sociais orientadas por metas, projetadas como sistemas de atividades deliberadamente estruturados e coordenados e ligadas ao ambiente externo (DAFT, 2010, p. 10). Daft (2010) aponta que as organizações são constituídas de pessoas e de relacionamentos recíprocos, as pessoas interagem entre si para desempenhar funções essenciais que ajudem a alcançar metas. Também uma organização não pode existir sem interagir com os clientes, fornecedores, concorrentes e outros elementos do ambiente externo.

Pressupõe-se que o relacionamento das organizações com seus clientes, fornecedores e concorrentes seja capaz de criar valor, e nesse sentido além de

criar para os proprietários, deve ser capaz de criá-lo para clientes e funcionários. Uma empresa só é considerada lucrativa quando o valor que ela cria é maior que o custo dos recursos que ela emprega (DAFT, 2010, p. 13).

As afirmativas teóricas sobre organizações remetem a ideia de que ela é um conjunto de fatores internos (recursos que ela dispõe para funcionar) e fatores externos, ou seja, aqueles que provém do ambiente externo, como por exemplo, clientes, fornecedores, governo, instituições financeiras, entre outros.

Com o seu funcionamento uma organização enfrenta problemas que podem envolver sua estrutura, seus processos, suas pessoas, ou seja, fatos que precisam ser analisados e posteriormente propostas soluções, principalmente pelo nível estratégico gerencial. Com foco nos problemas organizacionais alguns autores propuseram desenhos de organizações, compostas por partes importantes ou vitais, com o intuito de obter soluções ou promover programas de melhoria contínua. Estes são descritos nas próximas seções.

2.4 PROJETO DE ORGANIZAÇÕES

A teoria de projeto de organizações, é normalmente utilizada para ajudar as empresas na solução de problemas que estão atrapalhando seu bom funcionamento e conseqüentemente a geração de retorno para o acionista, nesta etapa são desenhadas as partes principais da organização. Além de ser uma ferramenta de grande auxílio para solucionar problemas, o projeto pode ser utilizado para promover programas de melhoria, ou seja, maximizar resultados, agindo na estrutura, estratégia, pessoas, processos e políticas de recompensa.

Grandori e Soda (2006) apontam alguns fatores limitadores do projeto de organizações:

- a) o projeto é concebido como um processo de escolha de desenho hierárquico ao invés de um processo de busca de um modelo para resolver problemas específicos;
- b) o projeto começa com algumas variáveis independentes como tecnologia, estratégia, cultura e assume uma correspondência entre essas variáveis e a forma hierárquica;

- c) o projeto é pouco orientado em situações passadas, com base em formas observadas, ao invés de desenvolver critérios para o desenvolvimento de novas formas.
- d) interesses conflitantes são admitidos e tratados, mas eles são normalmente assumidos em conta ao que está a ser feito ou trocado, e não sobre a provável sistemática que aborda diferentes preferências das pessoas em diferentes posições estruturais em relação às soluções organizacionais;
- e) o critério predominante para a escolha de um projeto de organização é a redução de custos de informação, sem levar em conta o quanto essa informação possa ser relevante, num primeiro momento.

Schuman e Twombly (2010) propõem a figura de um responsável pelo novo projeto da organização, ou seja, a pessoa que vai protagonizar as mudanças ou readequações. Essa pessoa desempenha um papel dinâmico e empreendedor, que exige agilidade e desenvoltura. Seu trabalho é congregar as pessoas e os seus recursos em torno da visão para a colaboração. O foco principal do seu trabalho é organizar e engajar os membros da empresa, principalmente os de nível gerencial, no sentido de realizar o propósito organizacional. Os autores ainda salientam que a dedicação e o comprometimento dos níveis gerenciais são um componente importante para o sucesso do projeto.

O projeto no uso empresarial também pressupõe desenho, e este desenho está ligado à estrutura da organização ou aos seus pontos principais, aquilo que ela considera como mais importante de ser trabalhado e o que ela deve dar mais atenção no desenvolvimento do seu negócio. Dessa forma, na literatura, foram estudados alguns modelos, com o intuito de ajudar as organizações a identificarem suas partes mais importantes e também a resolverem problemas que vão surgindo nessa reorganização, os quais são tratados na próxima seção.

Podem aparecer, nas organizações, variáveis a mais do que as que são estudadas nesta pesquisa, e isso depende do quanto o decisor considera que sejam importantes para o bom desenvolvimento do seu negócio ou para o sucesso da empresa como um todo. Os modelos a seguir estudados

demonstram variáveis comuns, com definições semelhantes, porém cada uma delas tem importância parecida quando se pretende chegar ao objetivo final, foco do resultado da organização.

2.4.1 Modelo de McKinsey

O Modelo dos 7-S de McKinsey tem como objetivo principal fazer a organização pensar de forma diferente na solução de seus problemas. O modelo foi desenvolvido e testado em atividades de sala de aula, em *workshops* e diretamente na solução de problemas organizacionais.

Waterman, Peters e Phillips (1980) afirmam que o modelo tem demonstrado sua utilidade tanto no diagnóstico das causas de um problema organizacional como na formulação de programas de melhoria. A mudança promovida na organização não é apenas uma questão de estrutura, embora essa seja importante. Os autores afirmam que a mudança organizacional eficaz é a relação entre estrutura, estratégia, estilo de sistemas, capacitação de equipe e outra categoria que eles denominam como metas superestimadas. A ideia central é de que a organização resulta da interação dessas várias categorias, algumas não tão óbvias e algumas pouco analisadas.

Watson (1983) afirma que a visão tradicional das organizações normalmente acontece em três eixos: *estratégia*, que leva quase implicitamente a *estrutura*, e *sistemas* que definem funções complexas as quais resultam em desempenho. O Modelo 7-S sugere quatro “S” adicionais para alcançar e compreender a eficácia e excelência da gestão: o estilo que são os padrões de ação, simbólico e real, os quais são comunicados à organização como um todo, e que a própria organização, em última análise adota como orientação cultural; pessoas, ou seja, o lado humano, especialmente o processo de socialização e de desenvolvimento que molda os gestores para sua eficácia; habilidades, as quais são competências únicas da empresa e atributos dominantes; e metas superestimadas (ou compartilhadas), o conjunto de valores e aspirações que estão na base, o que a empresa defende e acredita.

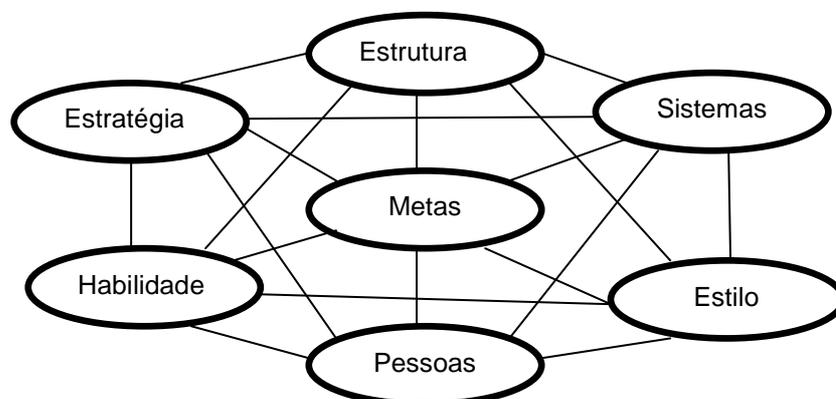
Johnson e Scholes (2001 apud GRANT, 2008), salientam que o modelo de McKinsey é uma ferramenta para identificar se uma organização tem recursos e competências necessárias para promover a mudança.

Waterman, Peters e Phillips (1980) afirmam que o modelo sugere importantes ideias como:

- a) primeiro é a ideia de uma multiplicidade de fatores que influenciam a capacidade de uma organização para a mudança e de como mudar. Além de estrutura e estratégia, há pelo menos cinco outros elementos identificáveis;
- b) em segundo lugar, o diagrama é destinado a transmitir a noção de interdependência das variáveis – a ideia é que é difícil, talvez impossível, conseguir um progresso significativo em uma área sem realizar progressos nas outras também. Noções de mudança da organização que ignoram seus múltiplos aspectos, ou a sua interconexão são de certa forma perigosos;
- c) o fracasso da estratégia é um fracasso na execução, resultantes da falta de atenção para todos os “S”;
- d) finalmente, a forma do diagrama é significativa. Não tem nenhum ponto de partida ou hierarquia implícita. *A priori*, não é óbvio qual dos sete fatores é a força motriz da mudança em uma determinada organização e em um determinado ponto no tempo. Em alguns casos, a variável crítica pode ser a estratégia. Em outros, poderia ser o sistema ou a estrutura. Em outros, ainda, o estilo.

A Figura 2 demonstra as sete categorias do Modelo dos 7-S de McKinsey e como elas se interligam.

Figura 2 - Modelo de McKinsey



Fonte: Waterman, Peters e Phillips (1980)

Demonstradas graficamente as sete categorias que compõem o Modelo de McKinsey, fazem-se necessárias as suas definições, contempladas no Quadro 3.

Os autores do Modelo dos 7-S de McKinsey, apontam todas as categorias com importância igual no *design* da organização. Analisando as definições, algumas poderiam ser unificadas, como por exemplo Habilidades e Competências que são designadas aos cargos que as Pessoas ocupam nas organizações, porém podem tratar das habilidades e competências da organização e então realmente deveriam ser tratadas em separado. As Metas Superestimadas também poderiam ser unificadas na Estratégia ou mesmo na Estrutura, assim como Sistemas também poderiam fazer parte da Estrutura. Diante dessas conclusões identificam-se algumas categorias que são comuns aos demais modelos desenvolvidos na sequência desta pesquisa.

Quadro 3 - Categorias do Modelo de McKinsey 7-S

CATEGORIA	DEFINIÇÃO
Estrutura	Refere-se às áreas, às divisões e às unidades da empresa. A estrutura talvez seja o fator mais visível da organização, e é por isso que muitas vezes é tentador começar por mudar a estrutura. Estrutura divide tarefas e, em seguida, fornece coordenação. Na verdade existem trocas compensatórias entre especialização e integração.
Estratégia	Por estratégia entende-se as ações que uma empresa toma sobre planos traçados, como resposta às mudanças do ambiente externo (clientes, concorrentes, etc.). É a forma como a empresa pretende melhorar a sua posição frente à concorrência - talvez por meio de baixo custo de produção ou entrega, talvez proporcionando uma melhor relação com o cliente.
Sistemas	Procedimentos ou processos que existem em uma empresa e que envolvem as pessoas com a finalidade de identificar as questões importantes, executar atividades ou tomar decisões. Os sistemas são para a gestão uma ferramenta importante para promover mudanças.
Estilo	Pode-se dizer que consiste de dois elementos: estilo pessoal e ações simbólicas. Assim, estilo de gestão não é uma questão de estilo pessoal, mas do que os executivos da organização fazem, como gastam seu tempo, etc. Quanto à organização, o estilo faz referência a sua cultura.
Pessoas	Esta categoria se refere ao tipo de pessoas que a organização necessita. Não especialmente as pessoas em seu modo singular, mas faz referência a rede de contatos que essas pessoas têm na organização. Também envolve sistemas de avaliação de desempenho, tabelas salariais, programas de treinamento, entre outros. Além disso, moral, motivação, atitude e comportamento são abordados nesta categoria.
Habilidades Competências	Permitem capturar os atributos essenciais de uma empresa, como por exemplo, capacidade de gestão de produtos, controle financeiro, inovação e qualidade, gestão de projetos. Esses atributos são o que se entende por competências.
Metas Superestimadas	Um conjunto de valores e aspirações, muitas vezes não escritos, que vai além da instrução convencional formal dos objetivos corporativos. São ideias fundamentais, em torno das quais, os negócios são construídos.

Fonte: Waterman, Peters e Phillips (1980)

2.4.2 Modelo de Burke-Litwin

O Modelo de Burke-Litwin é, em termos gerais, um *upgrade* do modelo de McKinsey abordado anteriormente. A diferença entre eles é que o Modelo de Burke-Litwin contempla além das 7 categorias abordadas por Waterman, Peters e Phillips, a influência do ambiente externo e variáveis de desempenho.

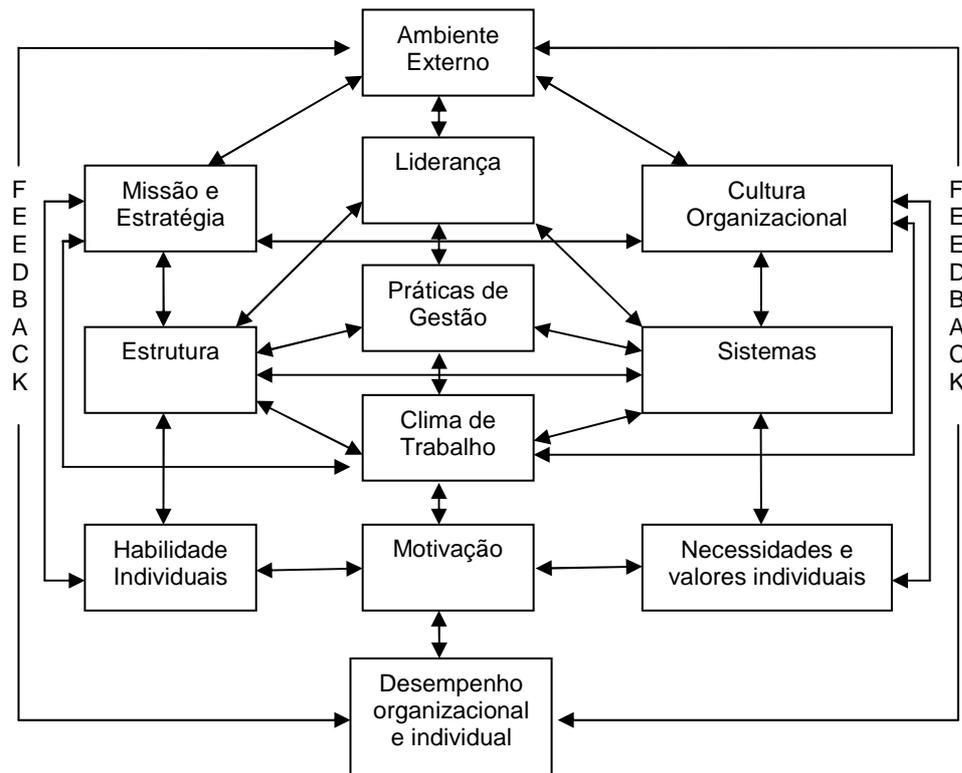
Burke e Litwin (1992) defendem, na construção do seu modelo, que eficácia organizacional é, em parte, dependente do grau de correspondência entre o ambiente externo da organização (seja estática ou dinâmica) e a sua estrutura interna da organização.

Na Figura 3 está demonstrado graficamente o modelo de Burke e Litwin. Eles salientam que a caixa de ambiente externo no topo da figura, representa as entradas, ou seja, insumos e outras variáveis que são adquiridas fora do ambiente organizacional, e a caixa de desempenho individual e organizacional da produção, disposta na base da figura, representa a retroalimentação nos dois sentidos. O desempenho organizacional afeta o ambiente externo do sistema através de seus produtos e serviços, e o desempenho da organização pode ser diretamente afetado por seu ambiente externo. As demais caixas representam a interconexão entre as categorias. O total de 12 caixas representa, naturalmente, variáveis organizacionais consideradas importantes (BURKE; LITWIN, 1992).

O modelo ainda contempla uma divisão: variáveis chaves em nível de sistema organizacional que inclui missão, estratégia e cultura, ligadas a equipe empresarial ou a unidade da organização; e um nível individual que contempla a motivação, necessidades e valores individuais e empregabilidade.

De acordo com Burke e Litwin (1992), mudanças organizacionais, especialmente na estratégia de negócio, causam um impacto no ambiente mais do que mudanças em outros fatores. Grandes mudanças ou, na total mudança organizacional, fatores como missão, estratégia, liderança e cultura tem um peso maior que outros como, estrutura, práticas de gestão e sistemas; dessa forma é necessário um cuidado maior na comunicação por parte dos líderes sob pena de as mudanças não serem efetivas e nem terem eficácia. Mudanças na cultura organizacional devem ser planejadas antecipadamente, alinhadas com a estratégia e levadas a conhecimento dos líderes, pois afetam o sistema organizacional como um todo.

Figura 3 - Modelo de Burke-Litwin



Fonte: Burke e Litwin (1992)

O Quadro 4 define as caixas que compõem o Modelo de Burke-Litwin.

Quadro 4 - As definições do Modelo de Burke-Litwin

(continua)

CATEGORIA	DEFINIÇÃO
Ambiente Externo	Compreende qualquer condição externa a organização que influencia no seu desempenho, como, por exemplo, mercado, condições financeiras mundiais, políticas governamentais, entre outros.
Missão e Estratégia	O que a organização acredita é declarado na missão e na estratégia. O que os empregados acreditam é o propósito central da organização. Estratégia é a forma como a organização pretende atingir seus objetivos no tempo.
Liderança	Normalmente representado pelo executivo que fornece orientações da organização e serve como modelo de comportamento para todos os empregados.
Estrutura	Disposição organizacional de tarefas e pessoas em suas áreas específicas e níveis de responsabilidade, autoridade para tomar decisões, comunicação e relacionamentos para assegurar a implementação eficaz da missão e da estratégia da organização.
Cultura	Modo como as coisas são concebidas e feitas.
Práticas de Gestão	Como os gerentes em condições normais usam seus recursos humanos e materiais, os quais eles tem a disposição para realizar a estratégia da organização.

Quadro 4 - As definições do Modelo de Burke-Litwin

(conclusão)

CATEGORIA	DEFINIÇÃO
Sistemas	Mecanismos e políticas padrão que facilitam o trabalho, primeiramente manifestado nos sistemas de recompensas, sistemas de informações gerenciais e nos sistemas de controle de desempenho, metas e orçamento, bem como trata da alocação dos recursos humanos.
Clima Organizacional	Impressões, expectativas e sentimentos coletivos dos membros das organizações nos seus locais de trabalho, que podem afetar as relações com a chefia, com os colegas ou com outras unidades.
Habilidades e Competências Individuais	Se trata do conhecimento básico para a efetividade das tarefas, incluindo habilidades específicas e conhecimento básico sobre funções.
Valores e Necessidades Individuais	Fatores psicológicos específicos que atendem aos desejos, influenciando as ações individuais e os pensamentos das pessoas.
Motivação	Tendência de comportamento que leva o indivíduo a mover-se em direção às metas, tomar medidas necessárias para que elas sejam alcançadas e persistir até a satisfação ser alcançada.
Desempenho Individual e Organizacional	Resultado, indicador de esforço e de realização (produtividade, satisfação do cliente, lucro e qualidade, como exemplos).

Fonte: Burke e Litwin (1992)

O modelo de Burke-Litwin é esquematicamente o projeto de organização aprimorado do modelo de Nadler e Tushman. As categorias foram individualizadas em maior número no desenho da organização. As categorias de pessoas foram ampliadas e também foram abordados o desempenho individual e organizacional e a cultura da organização anteriormente não abordado pelo *Congruence Model*.

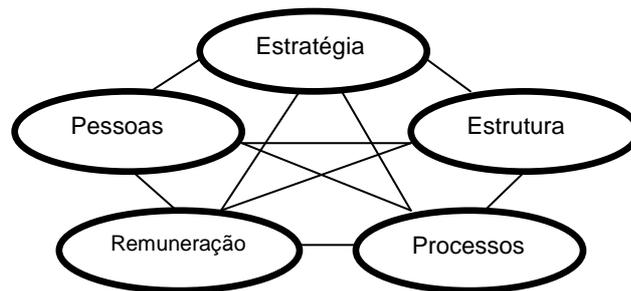
2.4.3 Modelo de Galbraith

Galbraith desenvolveu um *framework* para o projeto ou reprojeto de organizações chamado *Star Model*, no qual propõe uma série de “desenhos” de políticas a serem seguidas pelas empresas, as quais possam ser controladas pelos gerentes e que podem influenciar no comportamento dos empregados. Essas políticas são definidas por Galbraith como ferramentas com as quais a administração molda ou constrói decisões de forma eficaz.

No *Star Model*, as políticas são definidas em cinco categorias: Estratégia que determina a direção; estrutura que determina onde e em quem está o poder

para a tomada de decisões; processos, que define o que fazer, como fazer e o fluxo de informações; recompensas que influenciam a motivação das pessoas para a execução de tarefas/atividades e as focam nos objetivos organizacionais; e pessoas que englobam as políticas de recursos humanos, que muitas vezes definem a percepção dos funcionários quanto a empresa e suas habilidades. A Figura 4 demonstra graficamente a interação dessas cinco categorias.

Figura 4 - Modelo *Star*



Fonte: Galbraith (2002)

A partir do design da organização proposto por Galbraith, as cinco categorias são definidas conforme Quadro 5.

Quadro 5 - Cinco categorias do Modelo *Star*

(continua)

CATEGORIA	DEFINIÇÃO
Estratégia	Especifica os objetivos e metas a serem alcançados pela empresa, bem como seus valores e a missão. Representa a direção básica da organização. Na estratégia encontram-se quais atividades são mais importantes e também as diretrizes para escolhas em termos de trocas compensatórias envolvendo o projeto da organização.
Estrutura	Determina onde está alocado o poder e a autoridade da organização. As políticas que envolvem a estrutura se encaixam em quatro áreas: especialização (tipo e número de especialistas necessários para executar tarefas/trabalho); forma (número de pessoas que compõem os departamentos em cada nível da estrutura); distribuição de poder, na dimensão vertical, se refere aos problemas clássicos de centralização ou descentralização; e departamentalização que são as bases para a formação de departamentos em cada nível da estrutura, envolve dimensões tais como funções, produtos, fluxo de processos, mercados, clientes e área de atuação.
Processos	Processos de informação e decisão envolvem toda a estrutura da organização. Processos gerenciais podem ser verticais (alocam poucos recursos financeiros e de talentos de empregados, ou seja, estão mais concentrados no topo da hierarquia, normalmente envolvem planos de negócio e orçamento) e horizontais (desenhados em torno dos fluxos, os quais envolvem desenvolvimento de novos produtos e a entrada e atendimento de pedidos de clientes).

Quadro 5 - Cinco categorias do Modelo *Star*

(conclusão)

CATEGORIA	DEFINIÇÃO
Remuneração	O propósito da remuneração é alinhar os objetivos e metas dos empregados com os das organizações. Provê incentivo e motivação para seguir a direção estratégica definida pela empresa. Nesta categoria estão definidas políticas de salários, promoções, bônus, distribuição de lucros, compra de ações, entre outras. As empresas também estão implantando com mais frequência as práticas de pagamento de salários por habilidades ou competências e também políticas de remuneração não-monetárias.
Pessoas	Envolve recrutamento, seleção, rotatividade, treinamento e desenvolvimento de pessoas. Engloba definições de talentos, suas habilidades e competências de acordo com a estratégia e a estrutura da organização. As políticas de Recursos Humanos (RH) ajudam a construir as habilidades empresariais para executar as diretrizes estratégicas.

Fonte: Galbraith (2002)

Levin (2007) enfatiza que o *Star Model* funciona bem como base para análise, mas que também funciona como uma ferramenta para definir as metas de desempenho que a estratégia de trabalho proposto terá de partida. Outra característica deste tipo de análise é que, na sua maior parte, ela depende de uma análise dos ativos intangíveis da organização (percepção de valor do papel das estratégias de trabalho como um ativo organizacional). A fim de mudar a percepção, a forma de apresentar, analisar e envolver os empregados, de uma forma geral, precisa mudar.

A maioria dos esforços dos projetos de organizações investem demasiado tempo desenhando o organograma e muito pouco sobre os processos e recompensas. A estrutura geralmente é subestimada, pois afeta o *status* e o poder, e uma mudança é mais provável de ser noticiada na imprensa especializada em negócios do que comunicada para a empresa.

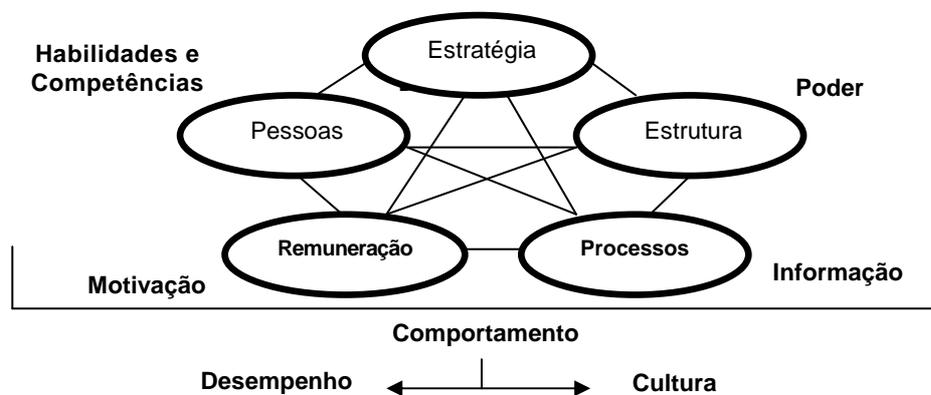
Outra visão a ser adquirida a partir do *Star Model* é que estratégias diferentes levam a diferentes organizações. Não há um modelo único de *design* de organização que sirva a todas as empresas. Haverá sempre um projeto atual, que se tornou "moda", e isso não significa que as organizações devam adotá-lo ou aprová-lo sem antes verificar se este ou aquele satisfazem os critérios decorrentes da estratégia (GALBRAITH, 2002).

Uma terceira implicação apontada por Galbraith é a natureza do entrelaçamento das linhas que dão forma a estrela. Para uma organização ser eficaz, as políticas devem estar alinhadas e interagir de forma harmoniosa e

ainda esse alinhamento deve ser comunicado de forma clara aos funcionários da empresa.

Com base nas implicações do modelo, Galbraith propõe uma nova representação gráfica, a qual consiste nas políticas que os líderes ou gerentes possam controlar e afetar o comportamento dos empregados. A Figura 5 mostra como os gerentes podem influenciar o desempenho e a cultura da organização agindo através das políticas que afetam o comportamento.

Figura 5 - Como o projeto de organizações afeta o comportamento



Fonte: Galbraith (2002)

O modelo apresentado na Figura 5 é uma variação do modelo original proposto por Galbraith. Relaciona as habilidades e competências às pessoas, o poder fica alocado na estrutura da organização, a motivação pode ser melhorada através de políticas de remuneração e os processos necessitam de informações confiáveis para atingirem os resultados que as empresas num geral buscam.

Frente a todo esse inter-relacionamento de variáveis/categorias e o funcionamento delas de forma integrada analisa-se a situação comportamental da empresa com base em dois novos fatores: desempenho geral (pessoas e empresa) e a cultura empresarial.

2.4.4 Modelo de Weisbord ou *Six-Box Model*

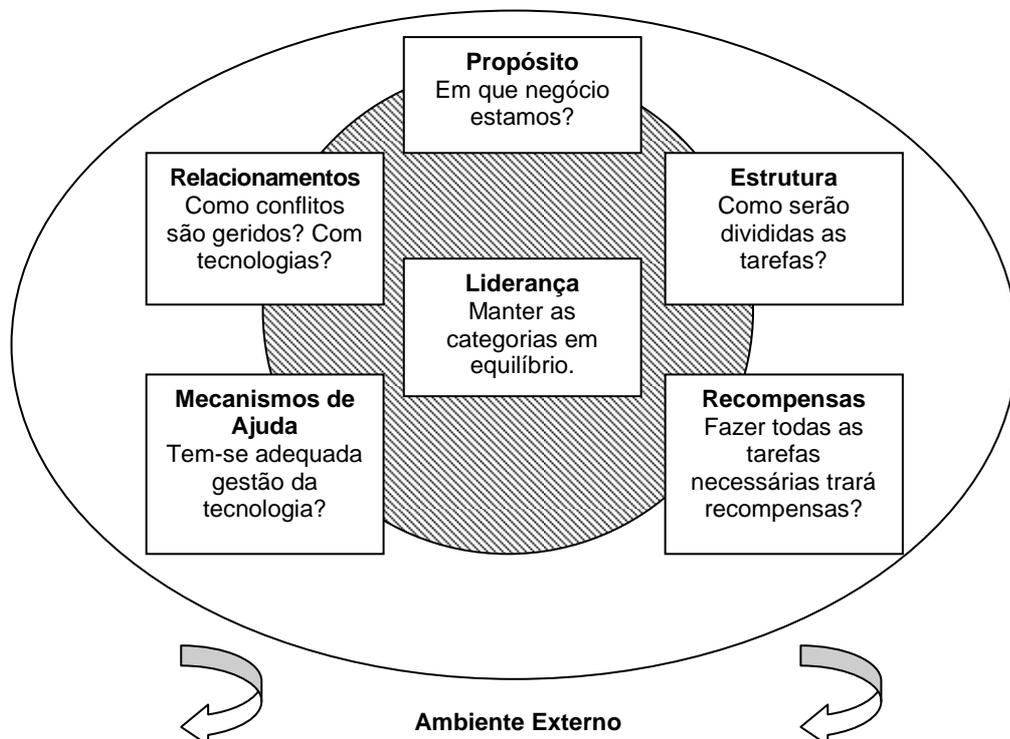
Conforme Stahl (1997), no *Six-Box Model*, seis categorias são usadas para realizar um diagnóstico organizacional: objetivos, estrutura, relações, recompensas, liderança e mecanismos úteis. Para realizar um diagnóstico

organizacional, é essencial ter um entendimento básico do que significa e por que o diagnóstico deve ser feito.

Um passo nesse processo é o diagnóstico. Por definição, diagnóstico é uma forma de olhar sobre uma organização para determinar o "gap" ou variação entre o que ela é e o que deveria ser. Isso implica em recolhimento de dados, tratamento e posteriormente em conclusões, atribuindo significado, peso, prioridade e relacionamento com os fatos. Assim, com base nos dados disponíveis, o diagnóstico implicaria uma análise aprofundada dos dados já com tratamento e a determinação do seu impacto sobre o que realmente deveria estar acontecendo. Além disso, as falhas ou desvios identificados são, então, priorizados em relação aos planos de ação que, se necessário, corrigem desvios (STAHL, 1997).

A Figura 6 demonstra graficamente como interagem os seis fatores apontados por Weisbord em seu *Six-Box Model*.

Figura 6 - Modelo Six-Box



Fonte: Stahl (1997)

A Figura 6 demonstra o relacionamento entre as categorias propostas por Stahl (1997) de maneira a estabelecer um ciclo que se refaz a cada novo propósito ou oportunidade de negócio e coloca a liderança num papel importante

de manter o equilíbrio entre estrutura, pessoas e ambiente externo. O Quadro 6 traz as definições das seis categorias do Modelo *Six-Box*.

Quadro 6 - As categorias do Modelo *Six-Box*

CATEGORIA	DEFINIÇÃO
Propósito	Basicamente define em que negócio a organização está e por que.
Estrutura	Está ligada a divisão de tarefas ou do trabalho. Apoia a identificação de quem é formalmente responsável para dar respostas às mudanças de demandas do ambiente e também determina a relação entre a própria estrutura e a satisfação do cliente.
Relacionamentos	Esta categoria trata das relações disfuncionais e da qualidade das relações entre as pessoas da organização. Quando há disfunção, normalmente as pessoas não trabalham bem juntas.
Recompensas	Uma das melhores recompensas para os funcionários é a capacitação: os trabalhadores participam no processo de tomada de decisão da organização e do diagnóstico organizacional e são reconhecidos por suas contribuições. Esses incentivos são motivadores.
Liderança	Conflito de papéis e responsabilidades que permeiam as operações do dia-a-dia e as energias desperdiçadas atrapalham o crescimento. Assim o desempenho dos funcionários não seria com base em auto-motivação, mas sim, por uma questão de economia.
Mecanismos de Ajuda	Quando houver necessidade de alterar o propósito da organização para responder ao crescimento, um plano estratégico poderá ser desenvolvido e implementado.

Fonte: Stahl (1997)

O *Six-Box Model* propõe o entendimento das categorias delineadas no Quadro 6 olhando o ambiente interno e externo da empresa, ou seja, conforme o comportamento do ambiente externo à organização, a mesma vai moldando suas variáveis para atendê-lo e também para atingir seus objetivos.

2.4.5 Modelo de Nadler e Tushman

Nadler e Tushman (1980) descreveram um modelo que especifica as entradas críticas, as mais importantes saídas e o processo de transformação que caracteriza a funcionalidade das organizações. O modelo dá grande ênfase no processo de transformação e reflete o ponto crítico de interdependência entre os três (*inputs, outputs e processes*). Dessa forma a organização é vista como partes e componentes que interagem.

Esses componentes deveriam existir em estados de relativo equilíbrio, coerência, ou se encaixarem uns com os outros. As diferentes partes de uma organização podem se encaixar e funcionarem de forma eficaz, ou encaixar mal e levar a problemas, disfunções ou desempenho abaixo do potencial. O *Congruence Model* de Nadler e Tushman (1980) envolve, conforme já citado anteriormente, três etapas básicas: *inputs*, componentes organizacionais e *outputs*, para os quais se faz necessária sua definição:

- a) *inputs*: são fatores que, a qualquer tempo, constituem os pressupostos que a organização enfrenta. Eles são o material que a organização tem para trabalhar. Neste modelo se traduzem por ambiente, recursos, a história da organização e a estratégia. O Quadro 7 demonstra esquematicamente os fatores que constituem os *inputs*, suas definições, bem como suas características críticas;
- b) *componentes organizacionais*: os componentes organizacionais citados no *Congruence Model* são: tarefa, pessoas, a organização formal e a organização informal, os quais estão definidos no Quadro 8;
- c) *outputs*: as saídas são o que a organização produz, como ela se comporta e como ela é eficaz.

Quadro 7 - Principais *inputs* organizacionais

(continua)

	AMBIENTE	RECURSOS	HISTÓRIA	ESTRATÉGIA
Definição	Instituições, grupos, indivíduos, eventos, clientes, fornecedores, governo, concorrentes, bancos, etc., que devem ser analisados porém compõem o ambiente externo da organização e que provocam impacto sobre a mesma.	Recursos humanos, tecnologia, capital, informação, etc, bem como intangíveis como reconhecimento no mercado e um clima organizacional positivo.	Padrão de comportamento verificado no passado referente a atividade e eficácia da organização que podem afetar o funcionamento organizacional atual.	Fluxo de decisão sobre como os recursos organizacionais serão configurados para atender às demandas, restrições e oportunidades no contexto da organização.

Quadro 7 - Principais *inputs* organizacionais

(conclusão)

	AMBIENTE	RECURSOS	HISTÓRIA	ESTRATÉGIA
Características Críticas	O que o ambiente demanda da organização?	Qual é a qualidade relativa dos diferentes recursos que a organização tem acesso?	Quais foram as principais etapas ou fases de desenvolvimento da organização?	Como a organização definiu a sua missão principal, incluindo os mercados em que atua e os produtos / serviços que presta/fornece a esses mercados?
	Quais restrições o ambiente pode impor a organização?	Até que ponto os recursos fixos podem ser substituídos pelo uso flexível/variável?	Qual é o impacto atual desses fatores históricos em decisões estratégicas, ações dos líderes-chave, sobre as crises e os principais valores e normas?	Com base em que deseja competir?
				Qual é o apoio às estratégias da organização os quais são utilizados para realizar a missão?

Fonte: Nadler e Tushman (1980)

No nível organizacional, três fatores devem ser mantidos em mente ao avaliar o desempenho organizacional: (1) realização de objetivo, ou quão bem a organização cumpre os seus objetivos; (2) utilização de recursos, ou quão bem a organização faz uso dos recursos disponíveis (não apenas se a organização cumpre os seus objetivos, mas se percebe todos os seus potenciais de desempenho e se atinge suas metas; e (3) a adaptabilidade, ou se a organização continua a posicionar-se favoravelmente vis-à-vis ao seu ambiente, isto é, se é capaz de mudar e adaptar-se às mudanças ambientais.

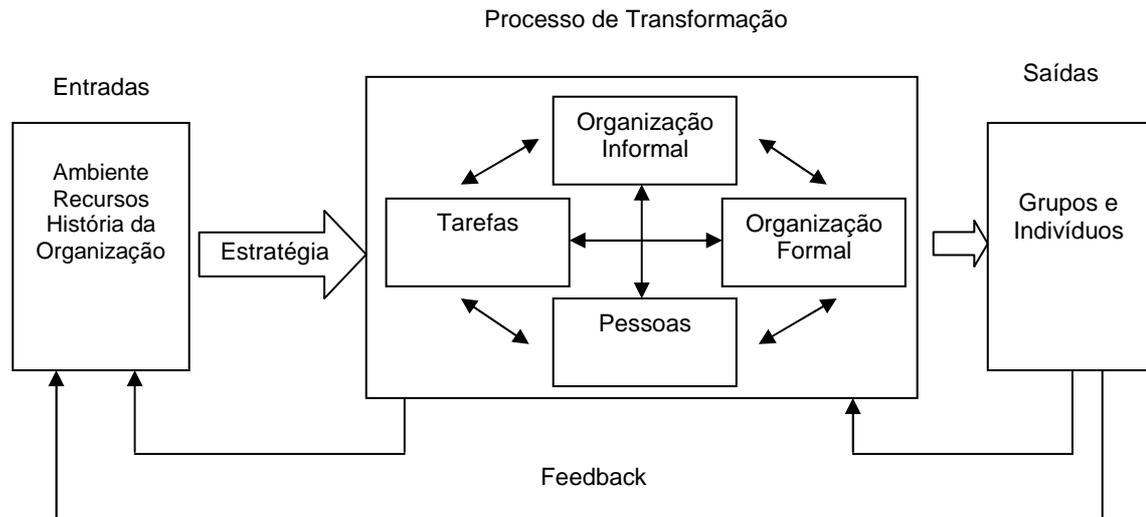
Quadro 8 - Componentes chave da organização

	TAREFA	PESSOAS	ORGANIZAÇÃO FORMAL	ORGANIZAÇÃO INFORMAL
Definição	Trabalho básico e inerente que deve ser feito pela organização e suas partes.	Inclui as características individuais das pessoas da organização.	Estrutura, processos, métodos que são criados formalmente para levar as pessoas a realizar suas tarefas.	Disposições emergentes que incluem estrutura, processos, relações, etc.
Características Críticas	Demanda de habilidades e conhecimentos sobre as tarefas.	Conhecimento e habilidades das pessoas.	Projeto da organização, incluindo funções, estrutura das unidades e mecanismos de coordenação.	Comportamento do líder.
	Que tipo de recompensas o trabalho pode proporcionar?	Necessidades e preferências individuais.	Concepção do trabalho.	Relações intragrupo.
	Grau de incerteza associada ao trabalho, incluindo fatores como rotina e interdependência.	Percepções e expectativas.	Ambiente de trabalho.	Relações intergrupo.
	Restrições sobre demanda de desempenho inerentes ao trabalho (dado uma estratégia).	Fatores de fundo.	Sistema de gestão de recursos humanos.	Modalidade de trabalho informal
				Padrões de comunicação e influência.

Fonte: Nadler e Tushman (1980)

A Figura 7 traduz esquematicamente a proposta feita por Nadler e Tushman (1980), um modelo que tem como implicações hipóteses congruentes para a solução de problemas organizacionais, os quais envolvem sistemas, identificação dos problemas e análise das causas desse problema.

Basicamente a Figura 7 traduz os Quadros 7 e 8, os recursos que entram na organização, sofrem o processo de transformação e geram saídas retroalimentados por *feedback* em todas as fases.

Figura 7 - *Congruence Model*

Fonte: Nadler e Tushman (1980)

As partes principais das organizações definidas nos modelos abordados são também partes chave da configuração que as organizações adotam. Mintzberg (1981), define essas partes chaves, como componentes da estrutura que são importantes para o bom desempenho do negócio, item que será tratado na seção seguinte.

2.5 CONFIGURAÇÃO DE ORGANIZAÇÕES

Schmidt (2006) define a organização como várias partes que se inter-relacionam, e entre elas cita, como componentes de sua configuração:

- a) *topo estratégico*: é a cabeça da organização com os gerentes de alto escalão e os diretores. Eles agem como a cabeça, ou o cérebro da organização, concebem visões e objetivos estratégicos. Seu principal trabalho é o de maximizar o retorno sobre o investimento nas organizações;
- b) *linha média*: abrange todos os empregados que delegam o trabalho para o núcleo operacional em concordância com as linhas traçadas pelo topo estratégico. A existência da linha intermediária normalmente depende do tamanho da organização. O objetivo do trabalho dos gerentes de linha média é administrar a unidade para a qual lhes tem sido atribuída a responsabilidade;

- c) *base operacional*: inclui todos os funcionários que trabalham diretamente com a produção dos produtos das organizações. Esta parte da organização é que produz geralmente o seu valor comercial;
- d) *tecnoestrutura*: representa os analistas da organização e especialistas, que definem quais as técnicas e ferramentas devem ser utilizadas pelo núcleo operacional, isto é conhecido como normalização. Eles não são considerados parte do núcleo da organização. A tecnoestrutura pode operar em todos os níveis de uma organização, dependendo de seu tipo;
- e) *equipe de suporte*: inclui vários grupos de pessoas na organização, seu objetivo principal é apoiar o resto da organização, assegurando-lhes os melhores ajustes para fazer seu trabalho.

As cinco partes da organização, vistas isoladamente, tendem a deslocar-se em direções diferentes. Dependendo das direções que a organização se determina a focar, a estrutura emergente leva até cinco configurações típicas. Cada tipo tem um mecanismo principal de coordenação, uma parte chave da organização, alguns parâmetros de projeto principal e fatores situacionais, os quais serão desenvolvidos na sequência.

Mintzberg (2003) defende que as organizações eficazes atingem uma consistência interna entre seus parâmetros de *design*, bem como de compatibilidade com seus fatores situacionais – na verdade, a configuração propõe que as mesmas podem se enquadrar em cinco estruturas diferentes de acordo com a estrutura e a forma de tomarem decisões, as quais são abordadas na sequência.

2.5.1 Estrutura Simples

A estrutura simples é caracterizada pelo que não é, ou seja, pela elaboração. A organização que a utiliza tem pequena ou nenhuma estrutura, poucos assessores de apoio, divisão de trabalho não rigorosa (pessoas podem assumir multifunções), diferenciação mínima entre suas unidades e pequena hierarquia gerencial. Pouco de seu comportamento é formalizado e faz uso mínimo de planejamento, treinamento e de instrumentos de religação. Ainda, ela

evita usar todos os instrumentos formais de estruturação e minimiza sua dependência de especialistas e assessoria (MINTZBERG, 2003).

Schmidt (2006) relata que os mecanismos de supervisão são diretos e feitos diretamente pelo topo estratégico, e este normalmente consiste em apenas uma pessoa e é a parte mais importante da organização. A estrutura é altamente centralizada, e em função das decisões se concentrarem no topo estratégico, problemas entre a estratégia e a operação podem ocorrer. O processo decisório tende a ser intuitivo e não analítico, o que pode levar a grandes incertezas.

Mintzberg (1981) descreve a estrutura simples com um comportamento pouco padronizado ou formalizado e utilização mínima de planejamento, treinamento ou dispositivos de ligação entre um e outro.

O Quadro 9 demonstra sucintamente as características mais relevantes da Estrutura Simples.

Quadro 9 - Características da Estrutura Simples

Principal Mecanismo de Coordenação	Supervisão direta
Parte-Chave da Organização	Topo Estratégico
Principais Parâmetros do <i>Design</i>	Centralização
Fatores Situacionais	Organização jovem e pequena, sistema técnico sem sofisticação; ambiente simples e dinâmico; possibilidade de hostilidade extrema ou forte necessidade de poder do executivo principal.

Fonte: Mintzberg (2003)

2.5.2 Estrutura Burocrática Mecanizada

De acordo com Mintzberg (1981), a estrutura burocrática mecanizada tem ênfase sobre a normalização do trabalho de coordenação e sua conseqüente baixa qualificação conjugada com outros postos de trabalho altamente especializados. Exige muitos analistas para projetar e manter seus sistemas de padronização - nomeadamente os que padronizam os comportamentos e planejam suas ações.

A estrutura hierárquica se dá na linha média, que tem como função supervisionar o trabalho especializado do núcleo operacional e manter controle sobre os conflitos que inevitavelmente resultam da departamentalização rígida.

Todo gerente de linha tem três funções distintas: lidar com os distúrbios que ocorrem no núcleo operacional, para atuar como uma ligação com os analistas da tecnoestrutura e propagar as suas normas para o núcleo operacional e apoiar o fluxo vertical de informação na organização (SCHMIDT, 2006).

Este tipo de estrutura tende a ser centralizada verticalmente - o poder formal está concentrado no topo. Cabe em empresas que fazem produção em massa onde os produtos, processos e sistemas de distribuição geralmente são racionalizados e, portanto, fáceis de compreender (MINTZBERG, 1981).

Conforme Schmidt (2006) este tipo de estrutura pode apontar alguns problemas como, por exemplo: o trabalho maçante e repetitivo, trabalhadores focados na tarefa e no como fazer, obsessão por controle (do mercado e dos trabalhadores), entre outros.

O Quadro 10 demonstra sucintamente as características mais relevantes da Estrutura Burocrática Mecanizada.

Quadro 10 - Características da Estrutura Burocrática Mecanizada

Principal Mecanismo de Coordenação	Padronização dos processos de trabalho.
Parte-Chave da Organização	Tecnoestrutura.
Principais Parâmetros do <i>Design</i>	Formalização do comportamento, especialização das tarefas horizontal e vertical, geralmente agrupamento funcional, unidade operacional de grande dimensão, centralização vertical e descentralização horizontal limitadas, planejamento das ações.
Fatores Situacionais	Organização antiga; sistema técnico regulado e não automatizado; ambiente simples e estável; controle externo.

Fonte: Mintzberg (2003)

2.5.3 Estrutura Burocrática Profissional

Quando o trabalho realizado pelo núcleo operacional torna-se tão complexo que só os trabalhadores compreendem o seu conteúdo, eles ganham mais controle. Este movimento representa a burocracia profissional. Esta configuração usa coordenação pela padronização de habilidades, e esta é a única estrutura organizacional que permite padronização e descentralização coexistindo. A padronização está intimamente relacionada com a formação e

doutrinação exercida sobre os trabalhadores e, portanto, em grande parte está fora do controle da própria organização (SCHMIDT, 2006).

A burocracia profissional enfatiza o poder de especialização e esta é também um dos ativos tecnológicos mais fortes. O trabalho exige profissionais realizando duas tarefas básicas, a primeira é classificar quais são as necessidades do cliente e escolher qual modelo de soluções se encaixa melhor na situação, e depois executar o programa escolhido. Isso faz o diagnóstico de uma tarefa fundamental, mas também revela alguns dos problemas profissionais que enfrentam situações burocráticas, ou seja, nas situações em que um problema não se encaixa em um modelo de solução conhecida. A grande dependência que a estrutura tem de seus profissionais também impõe o risco de perda desses e de ficarem os funcionários que são incompetentes ou não-cooperativos (MINTZBERG, 1981).

De acordo com Mintzberg (2003), o núcleo operacional é a parte chave da organização, mas geralmente é apoiado por uma equipe de suporte bem estruturada. A linha média é enxuta, e frequentemente composta por profissionais que participam também no núcleo operacional. A tecnoestrutura é muito pequena e sem importância. A burocracia profissional é altamente descentralizada em ambas dimensões, mas em função da estrutura de apoio ser grande, ela surge como uma máquina paralela na configuração.

Como consequência da descentralização, o ápice estratégico não é tão poderoso, mas está preocupado principalmente com a manipulação de perturbações na estrutura e garantir recursos adequados para os profissionais. O trabalho requer competências específicas de acordo com a função, e o ambiente pode assumir uma característica estável, pois os problemas resolvidos pelas organizações são persistentes e complexos devido à natureza dos mesmos (MINTZBERG, 1981).

O Quadro 11 demonstra sucintamente as características mais relevantes da Estrutura Burocrática Profissional.

Quadro 11 - Características da Estrutura Burocrática Profissional

Principal Mecanismo de Coordenação	Padronização de habilidades.
Parte-chave da Organização	Núcleo operacional.
Principais Parâmetros do <i>Design</i>	Treinamento, especialização horizontal das tarefas, descentralização vertical e horizontal.
Fatores Situacionais	Ambiente complexo e estável; sistema técnico não regulado e não sofisticado.

Fonte: Mintzberg (2003)

2.5.4 Estrutura Divisionalizada

Para Mintzberg (1981), a estrutura divisionalizada pode ser vista como um conjunto de unidades autônomas que fazem parte de uma superestrutura. Estas unidades são controladas por uma estrutura central de gestão. Cada divisão dentro da organização tem, teoricamente, diferentes subestruturas, mas na realidade as divisões tem uma tendência a seguirem a estrutura mecanizada.

Aos gerentes de cada divisão, é dada certa quantidade de autonomia, porém existe uma prestação de contas que é feita para a matriz, e para garantir um sistema de medição organizacional válido, o mecanismo de coordenação deve ser padronizado. Isso é garantido por um sistema de controle de desempenho. Assim, a configuração divisionalizada centra-se na estrutura entre as divisões e a matriz. A responsabilidade da matriz neste tipo de estrutura é a de lidar com a gestão estratégica, a alocação de recursos financeiros, elaboração e implementação do sistema de controle de desempenho, nomeação e destituição dos gerentes de divisão. A sede ou matriz também monitora o comportamento geral da divisão de publicidade negativa e que age no sentido de que estes não se espalhem para toda a organização (SCHMIDT, 2006).

Mintzberg (1981) aponta algumas vantagens do funcionamento da organização com múltiplas divisões: o primeiro é a alocação eficiente dos recursos, especialmente capital entre as divisões, o segundo é que o treinamento de gerentes de divisão é mais fácil, em terceiro lugar, o risco é diluído em diversas atividades, assim, torna a organização menos vulnerável.

O Quadro 12 demonstra sucintamente as características mais relevantes da Estrutura Divisionalizada.

Quadro 12 - Características da Estrutura Divisionalizada

Principal Mecanismo de Coordenação	Padronização dos <i>outputs</i>
Parte-chave da Organização	Linha intermediária.
Principais Parâmetros do <i>Design</i>	Agrupamento com base no mercado, sistema de controle de desempenho, descentralização vertical limitada.
Fatores Situacionais	Mercados diversificados (particularmente produtos ou serviços); empresa antiga e de grande porte; necessidade de poder dos gerentes intermediários.

Fonte: Mintzberg (2003)

2.5.5 *Adhocracia*

Quando o ambiente é dinâmico e os problemas com a maximização dos lucros da organização são complexos, a estrutura organizacional pode ser ao mesmo tempo flexível e adaptável. Conhecimentos e habilidades são necessários para resolver as tarefas, que devido à sua complexidade, muitas vezes requer domínio de conhecimentos diversos. Neste contexto, a informação é muito valiosa, e um fluxo ininterrupto é crucial para garantir a solução ótima (SCHMIDT, 2006).

Mintzberg (1981) define a *Adhocracia* como uma estrutura orgânica com pouca formalização do comportamento. Existe uma grande especialização dos profissionais no nível horizontal e grande parte da organização está organizada em equipes *ad hoc* do projeto que resolvem problemas específicos. Este agrupamento da equipe faz o ajuste mútuo do mecanismo de coordenação.

Schmidt (2006) ressalta que neste tipo de organização a força de trabalho está agrupada em unidades funcionais, os gestores tem poder de decisão, mas quase toda a equipe pode participar da solução de problemas. Ninguém na organização monopoliza o poder de inovar e a gestão normalmente faz o seu melhor para garantir um ambiente que estimula a criatividade e a inovação. Uma das principais ferramentas para alcançar isso é tentar deixar os funcionários operarem fora do seu domínio de especialização normal, pois isso pode despertar idéias não convencionais. Como a inovação é frequentemente inibida por padrões, a organização deve tentar evitar qualquer uso de padronização para a coordenação.

Vários subtipos de Adhocracia existem, duas das mais dominantes são a Adhocracia Operacional e a Adhocracia Administrativa. A Adhocracia Operacional é caracterizada por um núcleo operacional muito grande e muito importante. Os problemas são resolvidos com base no cliente e, normalmente, as áreas administrativa e operacional juntam esforços. O núcleo operacional é normalmente organizado como uma unidade separada. Em alguns casos o núcleo operacional pode até ser inexistente, totalmente terceirizado para outras organizações. A Adhocracia Administrativa desenvolve projetos, realiza o trabalho de *design* inovador, combinando os gerentes de linha e especialistas em equipes de projeto (MINTZBERG, 2003).

O topo estratégico, embora pequeno em comparação com outras configurações, desempenha um papel importante no funcionamento da organização. Devido à utilização de soluções independentes, os projetos são resolvidos em um contexto tenso, onde questões de opinião, política e ideias pessoais, muitas vezes se chocam. Além disso, o topo estratégico muitas vezes atua como vendedor e contata com o ambiente externo, devido à sua grande dependência de projetos de trabalho, o futuro não é previsível e um fluxo constante de projetos do cliente é necessário para garantir a sobrevivência da organização (MINTZBERG, 1981).

Mintzberg (1981) alerta que estruturas do tipo *adhocracias* tendem a reestruturar-se como estruturas burocráticas profissionais, ou mesmo mecanizadas, tipicamente porque começa com foco em uma gama de produtos fixos em vez de uma gama dinâmica.

O Quadro 13 demonstra sucintamente as características mais relevantes da estrutura *adhocracia*.

Quadro 13 - Características da Estrutura *Adhocracia*

Principal Mecanismo de Coordenação	Ajustamento mútuo.
Parte-chave da Organização	Assessoria de apoio (na <i>Adhocracia</i> Administrativa; junto ao núcleo operacional na <i>Adhocracia</i> Operacional).
Principais Parâmetros do Design	Instrumentos de interligação, estrutura orgânica, descentralização seletiva, especialização horizontal do trabalho, treinamento, agrupamentos funcional.
Fatores Situacionais	Ambiente complexo e dinâmico (às vezes diferente); jovem (especialmente a <i>Adhocracia</i> Operacional); sistema técnico sofisticado e frequentemente automatizado (na <i>Adhocracia</i> Administrativa).

Fonte: Mintzberg (2003)

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo são descritos os procedimentos metodológicos usados para se chegarem aos resultados abordados nesta pesquisa.

3.1 MÉTODO DE PESQUISA

Segundo Bastos e Keller (2002), método científico é todo e qualquer tipo de método colocado a serviço do conhecimento científico pelos cientistas, ou da pesquisa realizada por uma ciência. Normalmente a necessidade de uma pesquisa nasce de um problema o qual se pretende investigar, e após levantados seus dados e feitas as conclusões sobre eles, confrontar teoria e realidade.

O método de pesquisa utilizado é o hipotético-dedutivo, “que se inicia pela percepção de uma lacuna nos conhecimentos acerca da qual se formula hipóteses e, pelo processo de inferência dedutiva, testa a predição da ocorrência de fenômenos abrangidos pela hipótese” (MARCONI; LAKATOS, 2009, p. 110).

A lacuna evidenciada nesta pesquisa é referente ao pouco desenvolvimento de estudos brasileiros que abordem o grau de centralização na tomada de decisões. Como normalmente a solução se dá pela investigação, neste estudo se dará pelo levantamento de dados através de questionário (*survey*), o qual abordará as questões relativas às variáveis de pesquisa sobre o grau de centralização na tomada de decisões e também sobre questões que abordaram a configuração organizacional conforme os cinco tipos apontados por Mintzberg (1981).

3.2 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Esta pesquisa classifica-se como aplicada, que de acordo com Roesch (2009), gera soluções potenciais para os problemas humanos. Ainda ressalta que a pesquisa aplicada é orientada à geração de conhecimentos dirigidos à solução de problemas específicos.

É aplicada porque se propôs a identificar o *design* das organizações estudadas e também o grau de centralização na tomada de decisões de acordo com cinco estruturas já definidas anteriormente neste estudo.

Quanto à abordagem do problema classifica-se como quantitativa, pois se propõe a medir relações entre variáveis ou avaliar o resultado de algum sistema ou projeto. Como características principais ela tem o uso dos métodos estatísticos e matemáticos em grande escala (BASTOS; KELLER, 2002), e nesta pesquisa alguns desses métodos foram amplamente usados. Neste caso, tem como objetivo levantar informações sobre as características de *design* e configuração das empresas listadas no Anuário Valor 1000 de 2010, de forma a quantificá-las.

Do ponto de vista dos objetivos qualifica-se como descritiva, devido à investigação prévia, posterior identificação e análise das categorias e fatores (CERVO; BERVIAN, 2002) que impactam um maior ou menor grau de centralização na tomada de decisões, confrontando estes achados com o que apregoa a literatura até então desenvolvida sobre o tema.

Conforme os mesmos autores, observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los. Procura descobrir, com precisão possível, a frequência com que um fenômeno ocorre, sua relação e conexão com os outros, sua natureza e características.

Utiliza como técnica de coleta de dados o levantamento por meio de questionário (*survey*) que, de acordo com Marconi e Lakatos (2009), é constituído por uma série de perguntas que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do pesquisador. Possui a vantagem de os respondentes se sentirem mais confiantes, dado o anonimato, o que possibilita coletar informações e respostas mais reais. Deve, ainda, ser limitado em sua extensão e finalidade (CERVO; BERVIAN, 2002).

Para esta pesquisa em particular, solicitou-se que as empresas se identificassem ao responder o questionário, como forma de melhor identificação das mesmas e melhor controle de respostas. Os questionários foram enviados às empresas que compõem o Anuário Valor 1000 de 2010 e preferencialmente procurou-se enviá-los para os responsáveis pelas áreas de relações com investidores, diretores executivos, diretores presidentes e gerentes administrativo-financeiros.

De acordo com Malhotra (2001), quanto às opções de respostas, se usou a escala Likert, uma escala não-comparativa, do tipo itemizada, que pode ser utilizada para avaliar produtos/serviços, onde o entrevistado assinala um único item de acordo com seu grau de satisfação. Escolheu-se essa técnica, pois ela proporciona um menor tempo para responder ao questionário do que se fossem abordadas questões descritivas e, conseqüentemente, uma maior taxa de interesse por parte dos respondentes em respondê-lo. Assim proporciona maiores índices de retorno ao pesquisador. Além disso, a resposta com base na escala Likert dá ao respondente um maior grau de escolha; ele pode avaliar do menor para o maior grau onde se encaixa a situação que está sendo pesquisada.

Quanto ao conteúdo abordado nos questionários, a primeira série de perguntas abordou questões sobre o estilo gerencial ou de coordenação. Buscou identificar a configuração da empresa. O segundo bloco de questões foi dividido em quatro grupos, de acordo com as categorias: estrutura, estratégia, pessoas e processos, as quais abordam especificamente as variáveis definidas em relação à tomada de decisão. Por último perguntou-se sobre a identificação da empresa e dos respondentes da pesquisa.

3.3 A CONSTRUÇÃO DO QUESTIONÁRIO

Por tratar-se de uma pesquisa quantitativa Roesch (2009) ressalta que os processos de coleta e análise de dados são separados no tempo. A coleta antecede a análise. As principais técnicas de coleta de dados são a entrevista, o questionário, os testes e a observação. Esta pesquisa usou como técnica de coleta de dados o questionário.

Para atender aos objetivos propostos por esta pesquisa foi necessário definir um conjunto de variáveis que seriam abordadas nas questões. Estas variáveis foram apontadas de acordo com o referencial teórico que embasa esta pesquisa e estão dispostas no Quadro 14.

Quadro 14 - Variáveis da pesquisa

CATEGORIA	VARIÁVEIS
Estrutura	Práticas de gestão, finanças, recursos econômicos e financeiros, orçamento, <i>performance</i> .
Estratégia	Objetivos, comunicação, cultura organizacional, marca, imagem, novas unidades.
Pessoas	Plano de carreira, avaliação de desempenho, novas contratações de linha e <i>staff</i> , políticas de treinamento, clima organizacional.
Processos	<i>Lay-out</i> , produtos, serviços, processos produtivos ou operacionais.
Recompensas	Política de salários, política de benefícios, bônus; reconhecimento e horas extras.

Fonte: Waterman, Peter e Phillips (1980), Galbraith (2002), Stahl (1997), Nadler e Tushman (1980) e Burke e Litwin (1992)

Na confecção do questionário, analisando a literatura que versa sobre o tema proposto por esta pesquisa, foram unificadas as variáveis de pessoas e recompensas por tratarem-se da mesma categoria, a qual foi chamada simplesmente de Pessoas. Essa unificação se deu no intuito de que as pessoas, exceto os acionistas, desenvolvem suas funções nas empresas em troca de remuneração, o que é um dos pontos estudados na Gestão de Pessoas, além dele é pertinente deixar claro que se incluem outros benefícios como planos de carreira, auxílio à formação profissional, entre outros.

As questões construídas tiveram como base o que discorria a literatura estudada e o que compunha cada variável conforme Quadro 14, em termos de desenho organizacional. Não foi utilizado nenhum questionário similar de outra pesquisa por não terem sido encontrados estudos semelhantes a esse.

Após a leitura das definições das variáveis utilizou-se os pontos principais de cada uma para construir as afirmações do questionário. Decidiu-se então, por editar dois blocos de questões, o primeiro que abordava a configuração organizacional juntamente com o estilo de liderança e o segundo que versava exclusivamente sobre grau de centralização na tomada de decisões.

Anteriormente ao envio do questionário às empresas, se procedeu com a validação do mesmo, junto a um grupo debatedor composto por estudantes de Mestrado em Ciências Contábeis e também por um Doutor em Engenharia da Produção, pesquisador de PPG (Programa de Pós Graduação). Os componentes do grupo também são atuantes do ambiente empresarial, como profissionais em empresas diversas, os quais não tem participação no universo da pesquisa. Essa

validação objetivou a identificação de inconsistências, compreensibilidade das questões, tempo para respostas, entre outras, dos dados abordados na técnica *versus* os objetivos da pesquisa. De acordo com Martins e Teóphilo (2007), faz-se necessária a realização de pré-testes como forma de aumentar a confiabilidade e validade do instrumento de pesquisa.

Essa validação iniciou com um questionário construído pela autora desta pesquisa com base nas evidências apontadas pela literatura. O questionário foi distribuído ao grupo debatedor que iniciou respondendo-o na íntegra. Após as respostas, o grupo iniciou os questionamentos sobre o objetivo de cada questão, o que cada pergunta visava identificar de acordo com a proposta desta pesquisa.

Diante da troca de respostas, os componentes foram propondo mudanças na redação, no sentido de tornar as questões mais afirmativas do que indagadoras, deixando que o respondente decidisse se concordava ou não com o que estava sendo afirmado. Foram feitas duas sessões com este grupo, a primeira com o questionário pré-construído e a segunda com as alterações sugeridas.

Collis e Hussey (2005) apontam uma *survey* como uma análise descritiva, utilizada para identificar e contar a frequência de uma população, ou analítica, utilizada para determinar se há relação entre diferentes variáveis. Neste estudo utiliza-se a estatística descritiva, para descrever frequências e também a estatística inferencial para identificar relações entre decisão, *design* e variáveis.

Hair et al. (2005) discorrem sobre a importância das escalas de medidas, porque não é possível repartir ou identificar variáveis que não possam ser medidas. Para eles existem dois tipos de escalas de medidas “métricos” (quantitativos) e “não-métricos” (qualitativos). Collis e Hussey (2005) afirmam que a escala do tipo Likert permite traduzir uma opinião ou percepção em um valor numérico, sendo simples para o respondente e para o pesquisador, pois é fácil de codificar e analisar. De acordo com Martins e Teóphilo (2007) a Escala Likert foi desenvolvida na década de 1930, e consiste de um conjunto de afirmações sobre as quais o respondente manifesta sua reação, escolhendo entre os cinco ou sete pontos de uma escala.

A elaboração do instrumento desta pesquisa teve as seguintes etapas: a revisão teórica para identificação das variáveis comumente utilizadas, a

elaboração das questões e submissão ao grupo debatedor, o envio a um grupo de potenciais respondentes, entre eles, gestores de empresas e ocupantes de cargos estratégicos, com autonomia na tomada de decisão; a análise e avaliação do pré-teste e posterior revisão, formatação do questionário como oficial e envio ao universo desta pesquisa.

A partir das análises dos resultados feitas na etapa anteriormente descrita, o questionário oficial ficou composto pelos seguintes blocos de questões: 17 questões que abordaram o estilo gerencial ou de coordenação que também visavam identificar a configuração organizacional adotada pelas empresas, cinco questões que versaram sobre o grau de centralização referente à estrutura, cinco referente à estratégia, cinco referente a pessoas e quatro referente a processos. Por fim foram elaboradas questões de identificação da empresa e do respondente.

As questões foram estruturadas sob a forma de afirmações, permitindo aos respondentes que assinalassem seu grau de concordância conforme uma Escala Likert que abordava: DT – Discordo Totalmente; DP – Discordo Parcialmente; CP – Concordo Parcialmente; CT – Concordo Totalmente e NA – Não Aplicável.

O questionário foi submetido à avaliação de pré-teste, por meio de uma amostra de conveniência com 24 respondentes, seguindo o que defende Hair et al. (2005), calculando-se o Alfa de Cronbach.

Os 24 respondentes foram convidados através de um e-mail que evidenciava os propósitos da pesquisa e são pessoas que atuam no meio empresarial da serra gaúcha, especialmente dos pólos metal mecânico de Caxias do Sul, dos municípios de Farroupilha, Bento Gonçalves, Guaporé e Nova Prata. Essas pessoas atuam em cargos de gestão, com poder de tomada de decisão e possuem nível de escolaridade de pós-graduação. Também foi possível evidenciar nas características dessas pessoas, experiência em processos decisórios e orientação de suas funções para resultados. A faixa etária dos respondentes do pré-teste esteve entre 30 e 55 anos de idade e a experiência nos cargos que ocupam em sua maioria se deu entre 6 e 10 anos. A experiência deles nas empresas que atualmente atuam também se deu entre 6 e 10 anos, o que evidencia um melhor conhecimento do processo decisório. As empresas dos respondentes que participaram são empresas médias e grandes e

não compõem a amostra pesquisada. Os respondentes manifestaram pedido de sigilo quanto à identificação das empresas.

Foi estabelecido um prazo para o fechamento do pré-teste que foi de uma semana e compilados os dados para se efetuar a confiabilidade do mesmo e formatá-lo como oficial ferramenta de coleta de dados.

A relevância do pré-teste se dá basicamente quanto ao entendimento das questões, esclarecimento quanto a interpretações sobre as respostas, que também podem ser dificuldades dos respondentes que compuseram a amostra. Essas dificuldades se centram em quem dentro da hierarquia os respondentes consideram como poder centralizado de tomada de decisões. O objetivo das perguntas que compuseram o questionário foi reportar o poder de tomada de decisão à alta administração, a quem detém participação no capital das empresas, o sócio-proprietário, conselho administrativo e diretorias e não aos níveis médios da hierarquia, como por exemplo, supervisões. Outro fator importante que o pré-teste valida é quanto à confiabilidade do questionário, que será tratada na próxima seção.

3.4 CONFIABILIDADE DO QUESTIONÁRIO: PRÉ-TESTE

A confiabilidade do questionário em sua fase de pré-teste foi confirmada pelo método do Alfa de Cronbach.

De acordo com Cronbach (1951), o alfa formaliza uma proposta de estimativas de consistência interna a partir das variâncias dos itens e dos totais do teste por sujeito. Conforme Nunnally (1978), um instrumento de coleta de dados confiável deve apresentar um coeficiente de Cronbach de pelo menos 0,70. Contudo, importa destacar que, em certos cenários de pesquisa, principalmente no que tange a constructos realizados no ambiente das Ciências Sociais, um coeficiente de 0,60 pode ser considerado aceitável, desde que os resultados obtidos com esse instrumento sejam interpretados com cautela, bem como tenham em conta o contexto de computação do índice (DEVELLIS, 1991).

O índice “ α ” estima quão uniformemente os índices contribuem para a soma não ponderada do instrumento, variando numa escala de 0 a 1. Esta propriedade é conhecida como consistência interna da escala, e assim, o “ α ” pode ser interpretado como coeficiente médio de todas as estimativas de

consistência interna que se obteriam se todas as divisões possíveis da escala fossem feitas (CRONBACH, 1951).

Cortina (1993) defende que quanto mais elevadas forem as covariâncias (correlações entre os itens), maior é a homogeneidade dos itens e maior é a consistência com que medem a mesma dimensão ou constructo teórico. Assim quanto menor for a soma das variâncias dos itens relativamente a variância total dos sujeitos, mais o coeficiente se aproxima de 1, significando que mais consistente e, mais fiável é o instrumento.

O modelo de cálculo utilizado nesta pesquisa se dá pela fórmula apresentada na Equação 1:

Equação 1 - Equação de cálculo do Alfa de Cronbach

$$\alpha = \frac{k}{(k-1)} \cdot \left[1 - \frac{\sum_{j=1}^k S_j^2}{S_T^2} \right]$$

Fonte: Cronbach (1951)

Onde k é o número de itens do instrumento, S_j^2 é a variância do item j (j=1, ..., k) e S_T^2 é a variância da pontuação total do teste observado.

Após a coleta de dados com os 24 respondentes que participaram do pré-teste, aplicou-se o Alfa de Cronbach e obteve-se os seguintes resultados para as 36 questões respondidas.

Tabela 1 - Coeficiente Alfa de Cronbach do questionário aplicado - pré-teste

Coeficiente Alfa de Cronbach Geral					0,6842
Questões	Coeficiente	Questões	Coeficiente	Questões	Coeficiente
01	0,6594	13	0,7150	25	0,6703
02	0,6721	14	0,6716	26	0,6876
03	0,7037	15	0,6817	27	0,6603
04	0,6685	16	0,6845	28	0,6540
05	0,6946	17	0,6761	29	0,6667
06	0,6785	18	0,6791	30	0,6795
07	0,6853	19	0,6744	31	0,6709
08	0,6906	20	0,6657	32	0,6532
09	0,7008	21	0,6683	33	0,6649
10	0,7024	22	0,6937	34	0,6821
11	0,6648	23	0,6518	35	0,6892
12	0,7053	24	0,6690	36	0,6618

Fonte: Elaborado pela autora

Inicialmente o questionário da pesquisa era composto por 37 questões, na análise da validação das respostas do pré-teste uma questão foi retirada com o intuito de melhorar o Alfa de Cronbach e também por ser considerada uma questão que deixava dúvidas no âmbito do questionário. A questão retirada estava descrita da seguinte forma: “A divisão de trabalho é não rigorosa”. Esta questão foi a que obteve o menor índice na análise do Alfa.

Observa-se que o Alfa ficou abaixo de 0,7 o qual é considerado o mínimo aceito. As questões foram mantidas em sua totalidade com base na teoria que defende também que em certos casos e com cuidados especiais na análise o coeficiente de 0,6 é considerado aceitável.

3.5 COLETA DE DADOS

Na sequência escolheu-se como universo as mil maiores empresas brasileiras citadas no Anuário Valor 1000, editado em agosto de 2010. O Anuário Valor 1000 é uma publicação anual de propriedade do Jornal Valor Econômico. Esta publicação parte de um banco de dados de 5.000 balanços, sobre o qual é montado um ranking das 1.000 maiores empresas classificadas por representatividade de receita em ordem decrescente. Estas posteriormente são agrupadas em 25 setores de atividades econômicas.

Do universo primeiramente estabelecido de 1.000 empresas, foram levantados 703 e-mails de empresas considerados válidos. Esse levantamento partiu de uma base de dados de outro pesquisador, ligado ao grupo de pesquisa CONTEST, e os itens faltantes foram acessados pelos *sites* das empresas, no canal “Fale Conosco”. Concluído o levantamento dos e-mails foram enviados os questionários com opção de *link* de *internet* de um site onde o mesmo estava hospedado e ainda em anexo o questionário em arquivo de *Word* para que o respondente escolhesse o método de resposta de acordo com sua preferência. A maior taxa de resposta se deu via arquivo que foi retornado pelo mesmo e-mail de envio, devido a muitas empresas não possuírem acesso ao site de hospedagem do questionário. Conforme Gil (2007) esta pesquisa trata de uma amostra não probabilística, por acessibilidade, ou seja, ela depende exclusivamente das respostas que retornam ao pesquisador.

A taxa de empresas acessadas via telefone foi muito baixa e praticamente irrelevante para ser mencionada. Os resultados em sua totalidade se deram via instrumento eletrônico pelo uso do *e-mail*.

Os questionários foram enviados a todas as empresas por cinco vezes, em 22 de setembro de 2011, 03 de novembro de 2011, 02 de janeiro de 2012, 12 de fevereiro de 2012 e 25 de fevereiro de 2012 e obteve-se os resultados apresentados na Tabela 2.

Tabela 2 - Informações sobre o retorno dos questionários

	População	% População	Amostra	% Amostra
População inicial	1.000	100%		
População efetiva	703	70,30%	703	70,30%
Respostas do envio em 22/09/2011	13	1,30%	13	1,85%
Respostas do envio em 03/11/2011	18	1,80%	18	2,56%
Respostas do envio em 02/01/2012	30	3,00%	30	4,27%
Respostas do envio em 12/02/2012	18	1,80%	18	2,56%
Respostas do envio em 25/02/2012	23	2,30%	23	3,27%
Respondentes que manifestaram desejo de não responder	67	6,70%	67	9,53%
Não deram retorno	534	53,40%	534	75,96%
Amostra	102	10,2%	102	14,51%

Fonte: Elaborado pela autora

A taxa de respostas pode ter sido impactada por diversos fatores, entre eles: nos períodos de outubro e novembro, normalmente as empresas estão em fase de preparação de orçamentos para o próximo ano, o que envolve seus diretores e também seus investidores. Outro fator relevante é o período de férias coletivas que normalmente se dá entre a terceira semana de dezembro e a segunda de janeiro. A questão desta pesquisa acessar cargos de alto escalão também é outro fator a ser considerado, uma vez que essas pessoas nem sempre tem disponibilidade de agenda para pesquisas. Outro ponto importante para a taxa de retorno, foi o fato de o questionário enviado abordar questões sobre modelos de decisão, o que muitas empresas consideram como informação confidencial e tem por política não disponibilizá-la.

Salienta-se que no envio dos questionários às empresas foi solicitada a identificação das mesmas, e se caso isso não fosse possível que essas

manifestassem o sigilo. Do total participante da amostra apenas duas empresas solicitaram que suas razões sociais não fossem divulgadas, por conveniência e por representarem um baixo índice frente às demais em termos de divulgação, essas foram excluídas da amostra.

3.6 ANÁLISE E TRATAMENTO DOS DADOS

De posse das respostas dos questionários enviados às empresas procedeu-se a tabulação dos mesmos, com a identificação de inconsistências e a homogeneização dos dados. Analisou-se as características dos respondentes, identificando seu perfil, bem como as características das empresas e nesta análise foi utilizada a estatística descritiva, que segundo Fávero et al. (2009) é uma técnica que permite ao pesquisador uma melhor compreensão do comportamento dos dados por meio de tabelas, gráficos e medidas-resumo, identificando tendências, variabilidades e valores atípicos.

Na fase de identificação básica das empresas não foi utilizado nenhum cálculo estatístico ou econométrico, apenas utilizou-se tabelas para identificar o conjunto de dados que embasou a pesquisa.

Na segunda fase de análise dos dados, foi utilizada a análise fatorial do primeiro bloco que continha 17 questões elaboradas com o intuito de identificar a configuração das organizações que compuseram a amostra e uma segunda análise fatorial para os demais blocos de questões com o objetivo de identificar o grau de centralização na tomada de decisão.

Segundo Fávero et al. (2009), a análise fatorial, ou análise do fator comum, é uma técnica multivariada de interdependências que busca sintetizar as relações observadas entre um conjunto de variáveis inter-relacionadas, buscando identificar fatores comuns. A ideia básica reside na premissa de que é possível representar um conjunto de variáveis originais observadas por meio de um número menor de fatores intrínsecos. Assim, a vantagem desta análise reside na simplificação ou redução de um grande número de dados, por intermédio da determinação das dimensões latentes, também conhecidas por fatores. Também permite ao pesquisador a criação de indicadores inicialmente não observáveis compostos de agrupamento de variáveis.

Por fim, as empresas foram agrupadas segundo seus perfis de respostas em cinco grupos, determinados pela análise de *Clusters* ou Análise de Conglomerados, que Fávero et al. (2009) definem como análise de agrupamentos, uma técnica estatística de interdependência que permite agrupar casos ou variáveis em grupos homogêneos em função do grau de similaridade entre os indivíduos, a partir de variáveis predeterminadas.

3.7 LIMITAÇÕES E DIFICULDADES

Uma limitação do estudo se dá em função do questionário não ter sido respondido na presença do pesquisador, pode ter ocorrido de alguma questão não ser interpretada devidamente, ou seja, não há interação entre pesquisador e respondente.

O fato de algumas empresas não possuírem *sites* de *internet* com sítio no Brasil, por serem subsidiárias de empresas estrangeiras e conseqüentemente não se ter acesso a contato de *e-mail* que era a forma inicial de envio do questionário, também foi identificado como limitação.

Conforme descrito anteriormente, foram efetuadas cinco remessas de *e-mails* e o retorno dos questionários preenchidos representou apenas 14,5% do total do universo válido. Nos poucos contatos realizados por telefone foram enfrentadas resistências de atendimento, pois observou-se que as empresas relutam em atender pesquisadores em função da grande demanda que recebem, praticamente de forma diária.

O tempo de retorno da pesquisa foi outro fator de dificuldade ou limitante. O intervalo de meses escolhido é influenciado por construção de orçamentos empresariais e férias coletivas de final de ano, o que acabou por encontrar vários gestores envolvidos nesses processos e sem disponibilidade de tempo para esta pesquisa.

Esta pesquisa foi direcionada a média e alta administração, o que acabou por encontrar pessoas de difícil acesso ou dificuldade de tempo, fator que ajuda no baixo retorno das respostas.

No próximo capítulo são analisados os resultados da pesquisa.

4 RESULTADOS DA PESQUISA

Neste capítulo, são apresentados os resultados da pesquisa de campo realizada, contendo a identificação e caracterização da amostra, bem como a análise fatorial dos dois blocos de questões e a análise de conglomerados ou *Clusters*. Os procedimentos de como essa análise foi efetuada estão descritos na seção 3.5 dos Procedimentos Metodológicos (Capítulo 3) desta pesquisa.

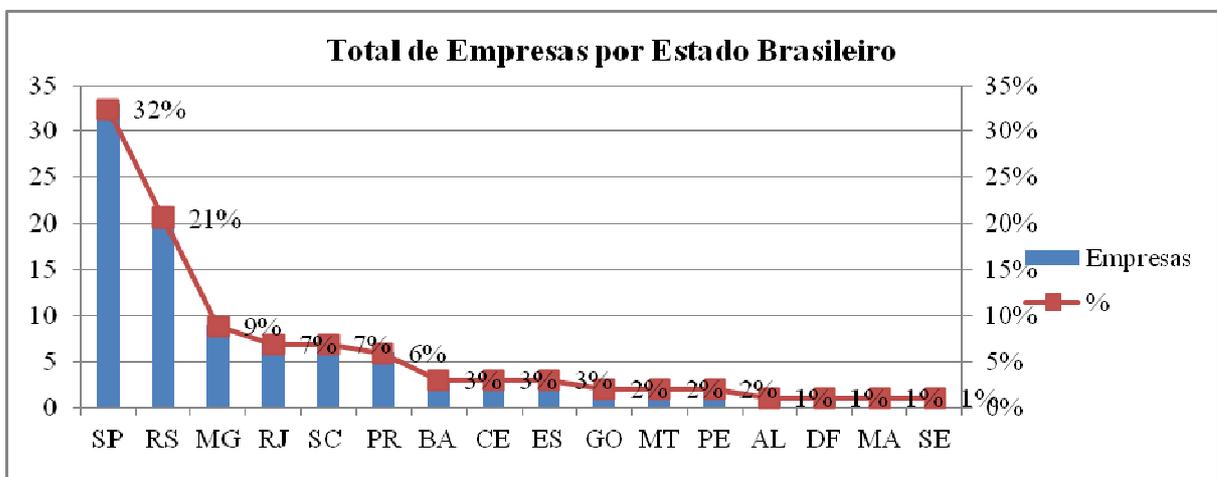
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

As empresas editadas no Anuário Valor 1000, do Jornal Valor Econômico são classificadas em ordem decrescente (do maior para o menor) de faturamento em milhões de reais (R\$).

Na aplicação do questionário foi solicitado que as empresas se identificassem, duas delas não quiseram divulgar suas Razões Sociais, e procedeu-se com a exclusão das mesmas em função dos objetivos dessa pesquisa.

As empresas que compõem a amostra estão dispostas, conforme o critério de classificação do Anuário Valor 1000, no Anexo A. Foram classificadas de acordo com a Receita Operacional Líquida que é o valor obtido com a dedução, a partir da receita bruta, de impostos, descontos e devoluções. Igual a faturamento líquido ou vendas líquidas. Os valores apontados na pesquisa do anuário são retirados dos balanços anuais das companhias/empresas (ANUÁRIO VALOR 1000, 2010).

Gráfico 1 - Distribuição das empresas da amostra por estado brasileiro

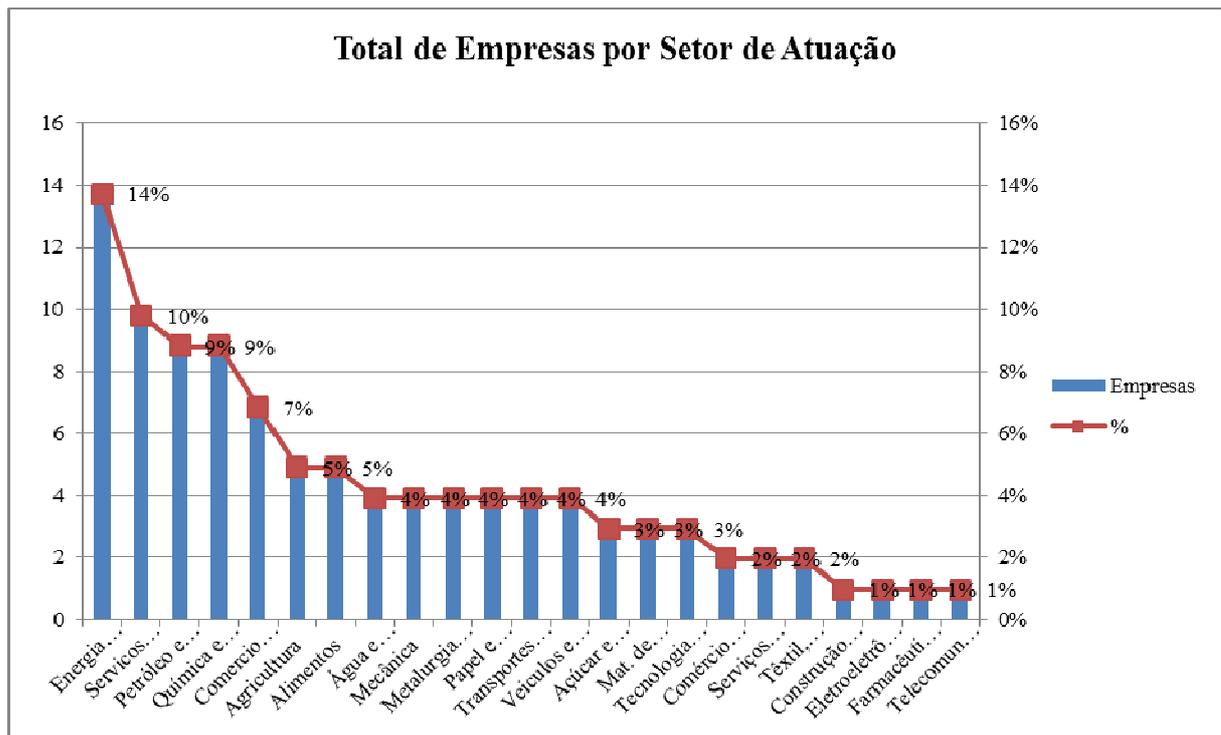


Fonte: Dados da pesquisa

No Gráfico 1 quantificou-se o número de empresas por estados brasileiros, no qual existe uma grande concentração no estado de São Paulo, que também contém o maior número de empresas pesquisadas pelo Anuário Valor 1.000. A proporção das empresas paulistas nesta pesquisa se deu a razão de 32% da amostra, enquanto que na pesquisa do anuário se deu em 42% do total.

A pesquisa realizada pelo Anuário Valor 1.000 classifica as empresas em 25 setores de atuação. A amostra desta pesquisa contemplou aleatoriamente 23 setores, sendo que os setores de Bebidas e Fumo e Mineração não obtiveram nenhuma empresa participante da amostra. O número de empresas contempladas pela amostra por setor de atuação é demonstrado no Gráfico 2.

Gráfico 2 - Distribuição de empresas por setor de atuação

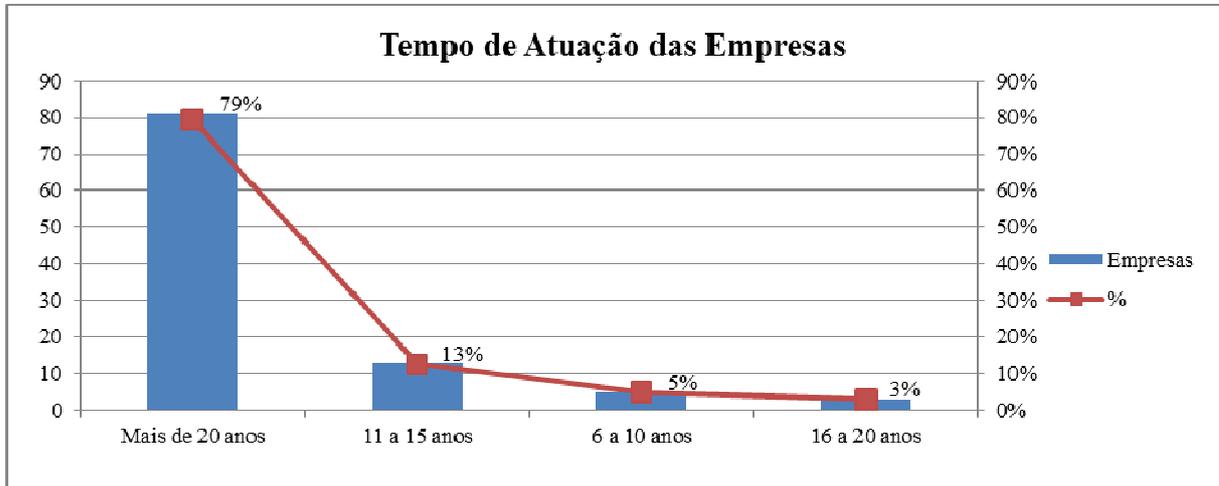


Fonte: Dados da pesquisa

O questionário enviado às empresas contemplava o tempo de atuação das mesmas no mercado brasileiro. Esta questão estava dividida em quatro categorias: 1 a 5 anos; 6 a 10 anos, 11 a 15 anos; 16 a 20 anos e mais de 20 anos. Esta escala foi abordada com o intuito de relacionar se empresas mais antigas teriam um estilo gerencial mais ou menos centralizado em função do

tempo de atuação ou não. As empresas nesta categoria estão representadas no Gráfico 3.

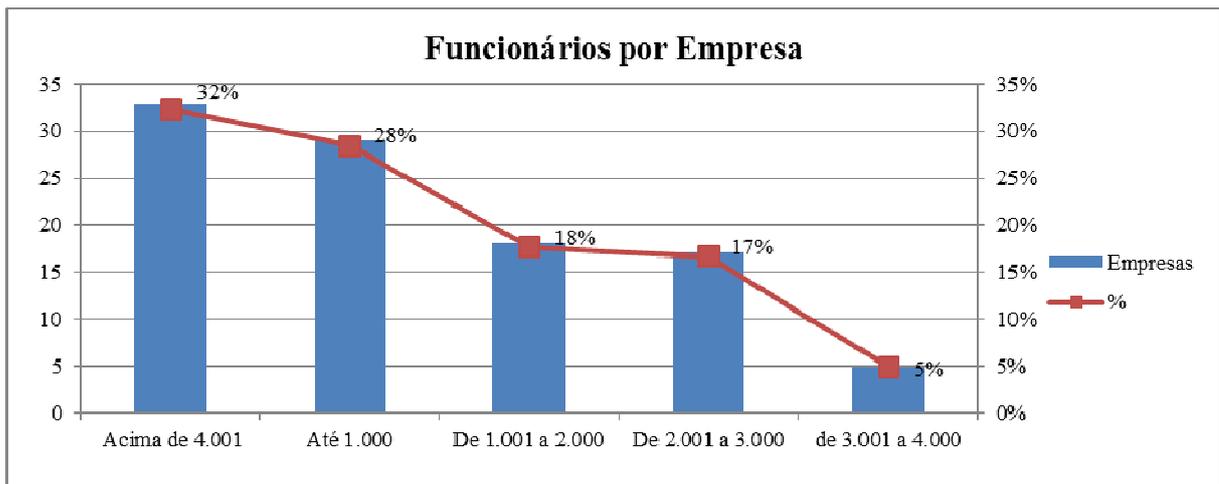
Gráfico 3 - Tempo de atuação das empresas no mercado brasileiro



Fonte: Dados da pesquisa

A pesquisa do Anuário Valor 1.000 não divulga o número de funcionários juntamente com os demais dados analisados. Também para identificar o porte da empresa em termos de número de funcionários foi elaborada uma questão que contemplava esses dados conforme o Gráfico 4.

Gráfico 4 - Funcionários por empresa (%)

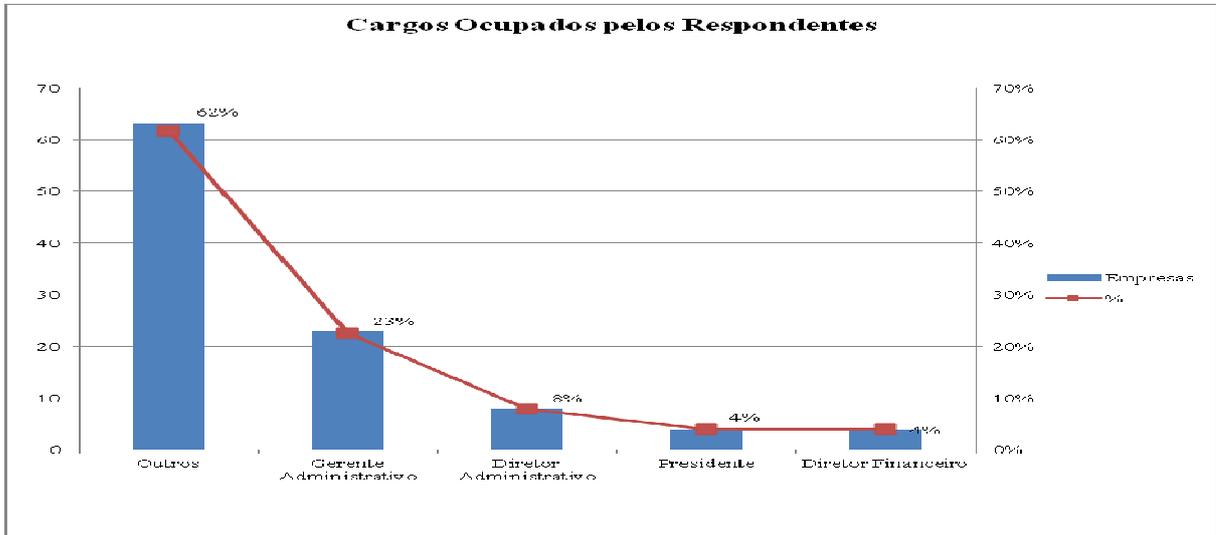


Fonte: Dados da pesquisa

Os questionários foram direcionados aos Gestores Executivos, Diretores Executivos, Diretores de Relações com Investidores e Presidentes das empresas

pesquisadas. Solicitou-se que os respondentes se identificassem. A identificação dos respondentes é informada nos gráficos que seguem.

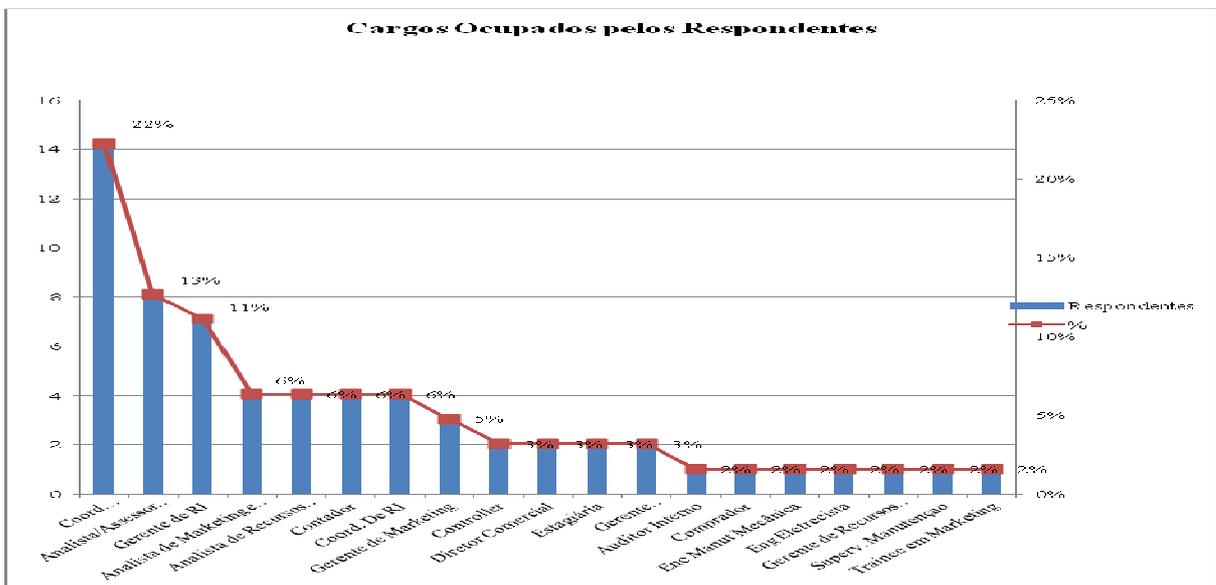
Gráfico 5 - Cargos ocupados pelos respondentes (%)



Fonte: Dados da pesquisa

Conforme foi apontado nas dificuldades deste estudo, o maior número de respondentes ocupa outros cargos na organização, muito provavelmente em função das pessoas que ocupam os cargos escolhidos nesta pesquisa terem dificuldade de agenda para responderem ao questionário. Esses outros cargos estão relacionados no Gráfico 6.

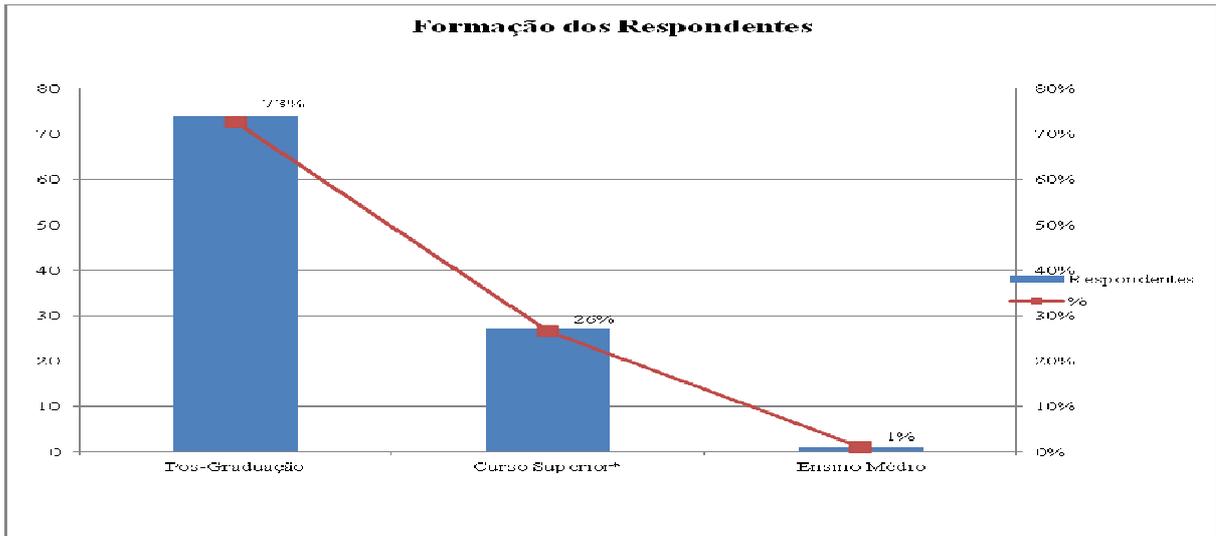
Gráfico 6 - Identificação dos respondentes enquadrados em outros cargos (%)



Fonte: Dados da pesquisa

No Gráfico 7 os respondentes estão quantificados por nível de formação. Para otimizar as análises, os respondentes que responderam ter mestrado e doutorados foram incluídos na categoria de Pós-Graduação. Identificou-se um único respondente com Ensino Médio que ocupa o cargo de Diretor Comercial na empresa.

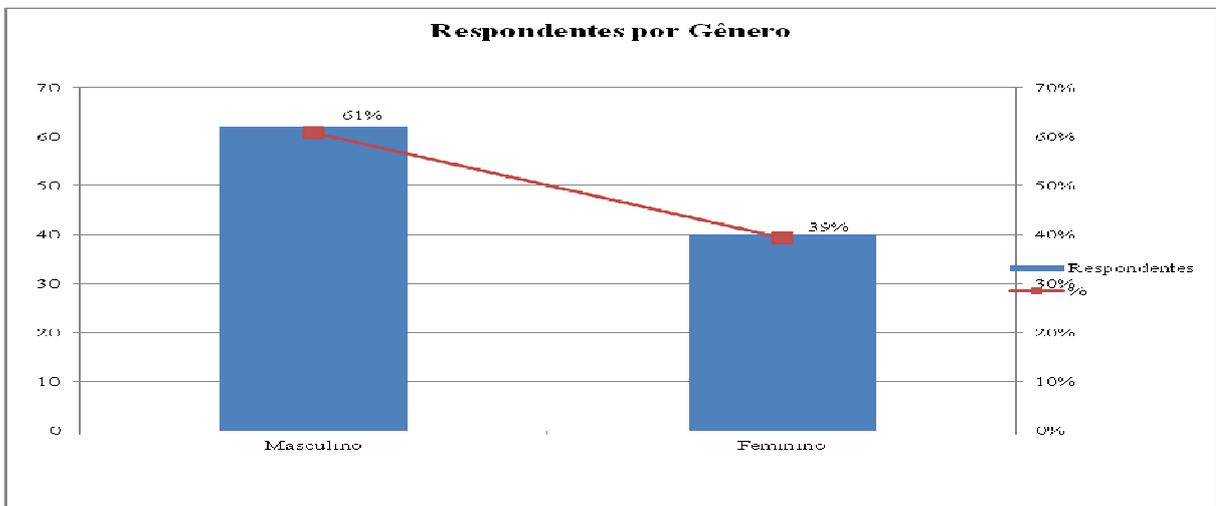
Gráfico 7 - Formação dos respondentes da pesquisa (%)



Fonte: Dados da pesquisa

No Gráfico 8 os respondentes estão classificados por gênero e há uma maior incidência de pessoas do gênero masculino ocupando cargos relacionados às decisões ou de alta hierarquia.

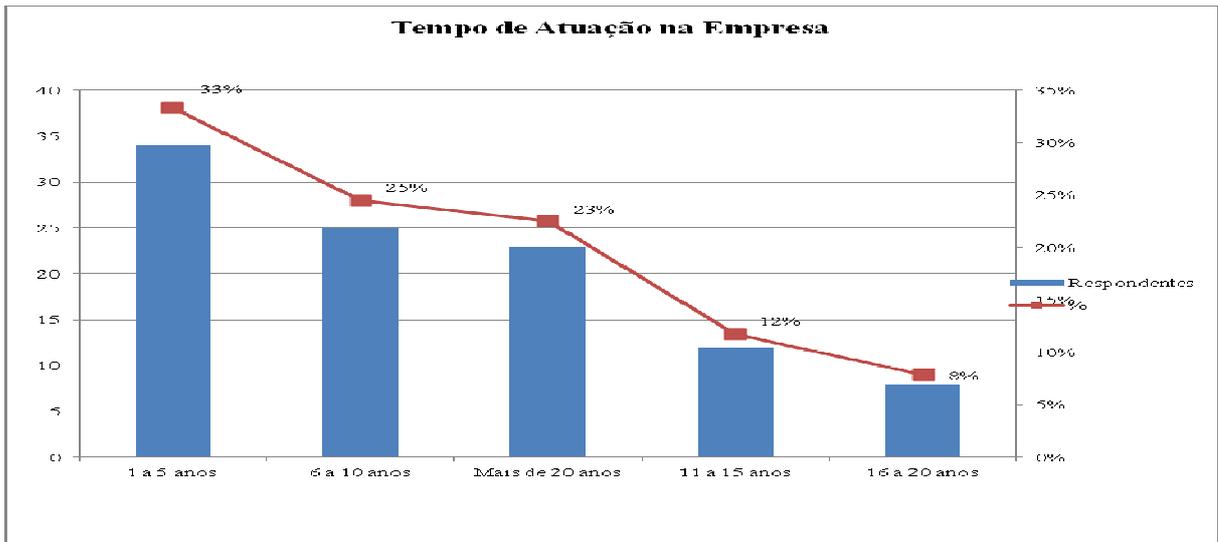
Gráfico 8 - Respondentes por gênero (%)



Fonte: Dados da pesquisa

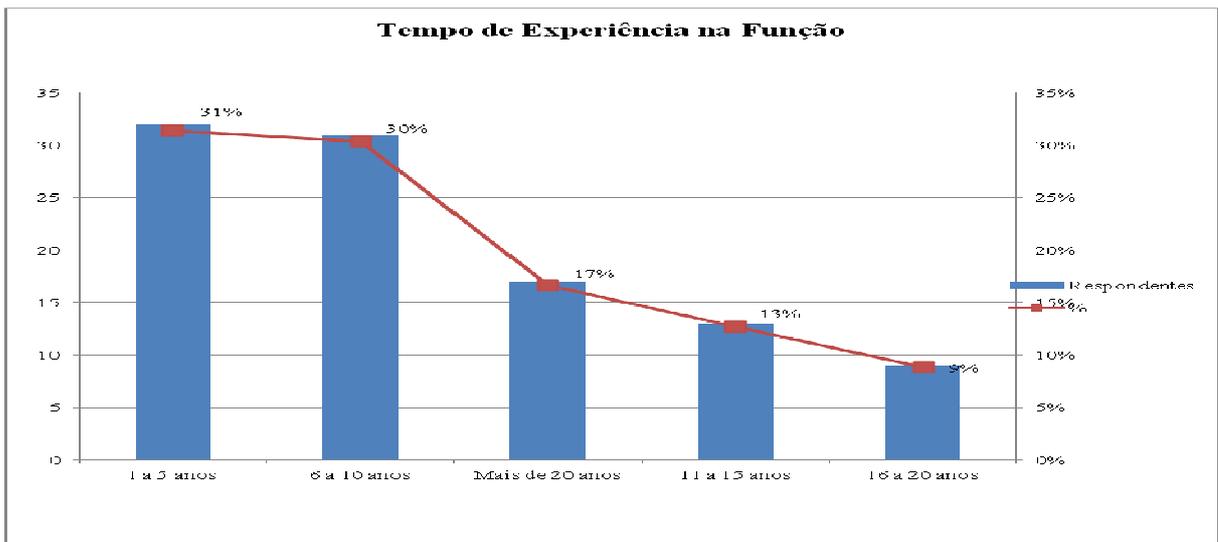
Os respondentes também foram identificados pelo tempo de atuação na empresa e no cargo atualmente ocupado e além de estarem atuando na empresa da amostra foi questionado quanto tempo de experiência possuíam no cargo. Esses resultados estão representados nos Gráficos 9 e 10.

Gráfico 9 - Tempo de atuação na empresa dos respondentes da pesquisa (%)



Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 10 - Tempo de experiência na função independente de atuar na empresa da amostra (%)



Fonte: Dados da pesquisa

Os Gráficos 9 e 10 mostram alta concentração em tempo de atuação na empresa e também experiência na função na faixa de 1 a 5 anos, o que pode

significar busca por novos desafios ou renovação das equipes. Cargos de gestão muitas vezes são trocados pelo motivo de que as pessoas acabam criando relacionamento com seus subordinados e isso pode prejudicar os resultados gerados para a companhia.

4.2 CONSISTÊNCIA DO QUESTIONÁRIO RESPONDIDO PELA AMOSTRA

Após encerrar a coleta de dados procedeu-se com a análise do Alfa de Cronbach para testar a consistência do mesmo. Os resultados das análises ficaram dispostos conforme a Tabela 3.

Tabela 3 - Resultados da Aplicação do Alfa de Cronbach

Média	Variância	Desvio Padrão	Número de variáveis
111,0	138,14	11,75	36
Alpha de Cronbach = 0,799			

Fonte: Dados da pesquisa

O Alfa de Cronbach foi feito para todo o questionário, como um bloco geral de questões, para melhor visualização do comportamento das variáveis foi dividido em dois blocos de perguntas apenas para a apresentação dos dados. A Tabela 4 demonstra o Alfa de Cronbach analítico e também, caso precisasse excluir alguma questão como é que ele variaria, ou seja, qual a influência dada no índice caso determinada questão não compusesse o questionário da pesquisa.

Tabela 4 - Resultados do Alfa de Cronbach para o Primeiro Bloco de 17 questões

Item	Escala Mínima se o Item for Deletado	Variância da Escala se o Item for Deletado	Correlação	Alfa de Cronbach se o Item for Deletado
1. Há pequena hierarquia gerencial	108,45	136,701	0,007	0,807
2. Utiliza planejamento estratégico.	107,33	135,459	0,160	0,798
3. Possui um plano de treinamentos formalizado de acordo com a função ou cargo dos funcionários.	107,83	132,185	0,233	0,796
4. A tomada de decisões é feita com base na intuição dos diretores.	108,94	140,389	-0,141	0,810
5. A média gerência é quem lida com os problemas que ocorrem no nível operacional.	107,83	137,178	0,022	0,803
6. Os funcionários são especializados nas suas respectivas funções.	107,46	133,819	0,265	0,796
7. O poder de tomada de decisão é de quem detém o conhecimento técnico especializado.	108,16	132,074	0,300	0,794
8. Os funcionários têm condições de conduzir as tarefas sem supervisão direta.	108,06	136,506	0,079	0,800
9. Existem poucas áreas de apoio ou suporte.	109,09	135,786	0,072	0,802
10. As decisões estão concentradas na alta administração, inclusive as de caráter operacional.	108,66	130,697	0,342	0,793
11. A parte mais importante da organização é o nível operacional especializado.	108,62	134,610	0,147	0,799
12. É dividida em unidades autônomas que se reportam a uma estrutura central de gestão.	108,06	130,702	0,253	0,796
13. A matriz lida com as decisões estratégicas.	107,77	128,533	0,280	0,795
14. A alocação de recursos financeiros para grandes projetos é feita pela alta administração.	107,20	133,105	0,374	0,793
15. Os gestores tem poder de decisão, mas quase toda a equipe pode participar da solução de problemas.	107,83	130,433	0,377	0,792
16. As decisões sobre inovação são tomadas por pessoas com funções especializadas.	107,96	130,371	0,286	0,795
17. O nível operacional é quase inexistente ou terceirizado para outras organizações.	109,67	136,459	0,056	0,802

Fonte: Dados da pesquisa

As 17 primeiras questões lançadas no questionário atendiam ao objetivo de identificar a configuração das organizações conforme as classificações desenvolvidas por Mintzberg.

A Tabela 6 apresenta o comportamento do Alfa de Cronbach com os mesmos critérios aplicados na análise das primeiras 17 questões. Contemplou nesta segunda etapa as demais 19 questões que atendiam ao objetivo de identificar o grau de centralização na tomada de decisões de acordo com as variáveis de pesquisa definidas conforme a literatura: estrutura, estratégia, pessoas e processos.

Tabela 5 - Resultados do Alfa de Cronbach para as Demais Questões

(continua)

Item	Escala Mínima se o Item for Deletado	Variância da Escala se o Item for Deletado	Correlação	Alfa de Cronbach se o Item for Deletado
1. A divisão ou formação de unidades é feita pela alta administração.	107,35	134,465	0,183	0,798
2. A distribuição de poder a cada nível hierárquico é decidido pela alta administração.	107,47	130,075	0,429	0,79
3. Investimentos de grandes valores, compra de equipamentos e melhorias de processos são definidos pela alta administração .	107,38	132,532	0,35	0,793
4. As políticas organizacionais são aprovadas pela alta administração ou conselho de administração.	107,2	132,87	0,443	0,793
5. A avaliação de desempenho das unidades, áreas e gestores é feita pela alta administração.	107,89	126,802	0,459	0,787
1. O padrão de comunicação das estratégias para os funcionários da organização é definido pela alta administração e repassado para a média gerência.	107,69	131,746	0,376	0,792
2. A definição dos objetivos estratégicos na revisão do Planejamento Estratégico compete à alta administração.	107,52	132,33	0,297	0,794
3. A promoção e divulgação da marca e os respectivos gastos requerem aprovação final da alta administração.	107,52	126,664	0,456	0,787
4. A definição de ações pontuais para solução de problemas sobre clientes, fornecedores e concorrência requer aprovação da alta administração.	108,45	130,269	0,287	0,794
5. A alta administração é quem define as estratégias específicas para o atendimento dos objetivos estratégicos traçados no Planejamento Estratégico.	107,77	128,808	0,395	0,79
1. Subsistemas de RH como plano de carreira, avaliação de desempenho e política de treinamento são diretrizes da alta administração.	107,92	129,876	0,361	0,792
2. Contratações de staff (controladoria, assessoria jurídica, assessoria de marcas e patentes, entre outras) são aprovadas pela alta administração.	107,72	129,283	0,313	0,793
3. Promoções em linha vertical são realizadas com a aprovação da alta administração.	107,55	131,191	0,331	0,793

Tabela 5 - Resultados do Alfa de Cronbach para as Demais Questões

(conclusão)

Item	Escala Mínima se o Item for Deletado	Variância da Escala se o Item for Deletado	Correlação	Alfa de Cronbach se o Item for Deletado
4. A política de treinamento dos funcionários é aprovada pela alta administração.	107,69	128,706	0,465	0,789
5. Definições sobre bônus atrelados ao alcance de metas são definidos pela alta administração.	107,62	128,473	0,298	0,794
1. O desenvolvimento e lançamento de novos produtos no mercado requer aprovação da alta administração.	107,79	123,405	0,414	0,789
2. A alta administração aprova novos pacotes de serviços oferecidos aos clientes e sua respectiva margem de contribuição.	107,89	123,665	0,421	0,788
3. Qualquer alteração no lay-out organizacional ou de processos deve ser submetida à aprovação da alta administração.	107,74	126,882	0,49	0,787
4. Mudanças em processos produtivos/operacionais, ampliação de turnos de trabalho, inclusão de novas linhas produtivas são decisões da alta administração.	107,92	124,425	0,465	0,786

Fonte: Dados da pesquisa

A retirada de qualquer das questões que compuseram o questionário refletiria uma pequena diferença no coeficiente Alfa de Cronbach total, diante disso optou-se por não retirar nenhuma delas mantendo a estrutura original do questionário. Isso é evidenciado pelas Tabelas 4 e 5.

4.3 ANÁLISE QUANTITATIVA DOS RESULTADOS

A análise quantitativa do questionário contemplou as 36 questões divididas em dois blocos, conforme já definido anteriormente.

Iniciou-se por uma análise fatorial conforme os blocos definidos de questões, e após identificadas as comunalidades das mesmas procedeu-se com a identificação de *clusters* a partir dos fatores identificados.

4.3.1 Análise Fatorial

Para validar a análise fatorial como técnica adequada ao tratamento de dados desta pesquisa foi utilizado o teste de KMO e Teste de Esfericidade de Bartlett também em dois blocos conforme descritos na seção anterior. Os testes se apresentaram conforme a Tabela 6 e 7:

Tabela 6 - KMO e Teste de Esfericidade de Bartlett - 1º Bloco de Questões

KMO and Bartlett's Test		
	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	0,667
	Approx. Chi-Square	319,411
Bartlett's Test of Sphericity	DF	136
	Sig.	,000

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 7 - KMO e Teste de Esfericidade de Bartlett - 2º Bloco de Questões

KMO and Bartlett's Test		
	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	0,715
	Approx. Chi-Square	570,151
Bartlett's Test of Sphericity	DF	171
	Sig.	,000

Fonte: Dados da pesquisa

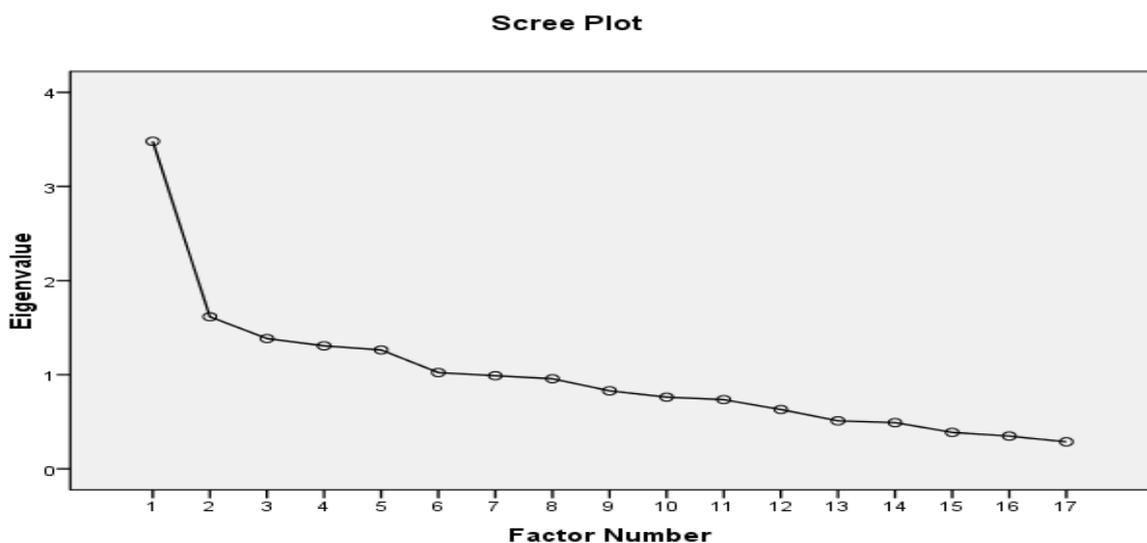
De acordo com Fávero et al. (2009), a estatística KMO avalia a adequação da amostra quanto ao grau de correlação parcial entre as variáveis, que deve ser pequeno. Esses valores variam entre 0 e 1, ou seja, quanto mais próximo de 1 o seu valor, mais adequada é a utilização da técnica Análise Fatorial.

O coeficiente apontado pela estatística é 0,667 para o primeiro bloco de questões e 0,715 para o segundo, ou seja, de acordo com Cronbach (1951) considerado razoável e portanto passível de ser usado.

O nível de significância do Teste de Esfericidade de Bartlett ($p\text{-value} = 0,000$) conduz a rejeição da hipótese de a matriz de correlações ser a identidade, mostrando que existe correlação entre as variáveis, o que também valida a utilização da técnica Análise Fatorial para esta pesquisa.

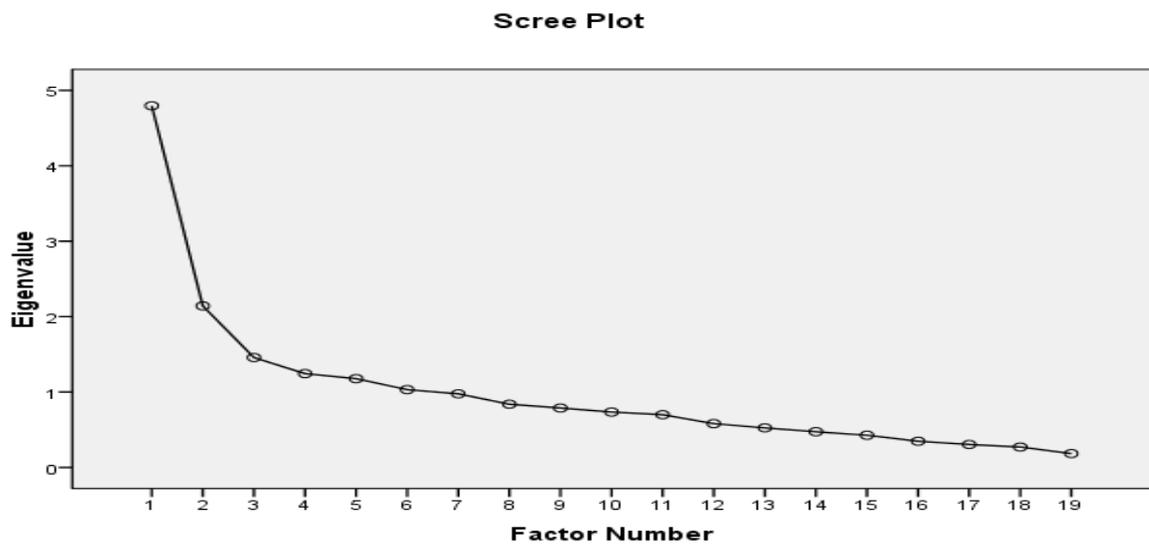
O intuito da análise fatorial foi explicar através de fatores as características comuns que as questões possuíam. Esta técnica foi utilizada através do gráfico *Scree*, que de acordo com Fávero et al. (2009) é utilizado para identificar o número ótimo de fatores que podem ser extraídos antes que a quantidade de variância única comece a dominar a estrutura de variância comum. Os Gráficos 11 e 12 apresentam o resultado dessa análise.

Gráfico 11 - Scree Plot - Análise da Quantidade de Fatores - 1º Bloco de Questões



Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 12 - Scree Plot - Análise da Quantidade de Fatores - 2º Bloco de Questões



Fonte: Dados da pesquisa

As maiores variâncias de acordo com o gráfico ocorrem até o fator 6, após este fator a variância é mais aproximada entre os fatores relacionados. Diante disso resolveu-se optar por seis fatores para explicar as similaridades das questões que compuseram o questionário aplicado à amostra. Os seis fatores apontados pelo gráfico foram confirmados pelo critério de extração de fatores com autovalores associados superiores a 1 (um), os quais apontam uma explicação no primeiro bloco de 17 questões de 39,513%. No segundo bloco de questões a extração de fatores aponta uma explicação de 47,028%. Esses resultados são demonstrados nas Tabelas 8 e 9.

Tabela 8 - Total da Variância Explicada por Seis Fatores - 1º Bloco de Questões

Total Variance Explained									
Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,48	20,471	20,471	3,043	17,899	17,899	1,938	11,402	11,402
2	1,616	9,506	29,978	1,033	6,077	23,976	1,773	10,429	21,831
3	1,385	8,145	38,123	0,808	4,753	28,729	0,844	4,962	26,793
4	1,307	7,687	45,81	0,701	4,121	32,85	0,765	4,502	31,295
5	1,263	7,431	53,242	0,608	3,577	36,428	0,721	4,242	35,536
6	1,023	6,017	59,259	0,524	3,085	39,513	0,676	3,976	39,513
7	0,99	5,821	65,08						
8	0,957	5,63	70,71						
9	0,829	4,875	75,586						
10	0,762	4,481	80,067						
11	0,735	4,325	84,392						
12	0,631	3,709	88,102						
13	0,51	3,001	91,103						
14	0,491	2,885	93,988						
15	0,387	2,277	96,265						
16	0,348	2,047	98,313						
17	0,287	1,687	100						

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 9 - Total da Variância Explicada por Seis Fatores - 2º Bloco de Questões

(continua)

Total Variance Explained									
Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4,796	25,241	25,241	4,312	22,693	22,693	1,909	10,045	10,045
2	2,142	11,272	36,513	1,674	8,808	31,501	1,649	8,681	18,726
3	1,458	7,673	44,186	,924	4,865	36,366	1,621	8,533	27,259
4	1,244	6,548	50,734	,845	4,447	40,813	1,348	7,096	34,354
5	1,177	6,196	56,930	,613	3,228	44,041	1,308	6,886	41,240
6	1,032	5,430	62,360	,568	2,988	47,028	1,100	5,788	47,028
7	,977	5,141	67,500						
8	,838	4,412	71,913						
9	,788	4,146	76,059						

Tabela 9 - Total da Variância Explicada por Seis Fatores - 2º Bloco de Questões

(conclusão)

Total Variance Explained									
Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
10	,734	3,866	79,925						
11	,700	3,682	83,607						
12	,581	3,059	86,666						
13	,525	2,762	89,428						
14	,474	2,492	91,920						
15	,428	2,250	94,170						
16	,348	1,829	96,000						
17	,305	1,604	97,604						
18	,271	1,427	99,031						
19	,184	,969	100,000						

Fonte: Dados da pesquisa

As comunalidades de cada variável também foram verificadas na análise fatorial com seis fatores. Cabe ressaltar que as comunalidades mais próximas de zero são pouco explicadas pelos fatores e as mais próximas de 1 tem um nível de explicação maior, portanto conforme a Tabela 9 as comunalidades que ficaram mais próximas de 1 foram as elencadas nas linhas de 1 a 6, totalizando 6 fatores como agrupamento de questões. A Tabela 10 demonstra como se comportaram as comunalidades separadas pelos blocos de questões. As comunalidades iniciais foram tomadas com valores de 1,0 e após a extração variaram entre 0 e 1, sendo que as mais próximas de zero quando os fatores explicam baixa ou nenhuma variância da variável e 1 quando toda a variância é explicada por todos os fatores.

Tabela 10 - Comunalidades das Variáveis para Análise Fatorial considerando 06 Fatores

Communalidades 1° Bloco de Questões				Communalidades 2° Bloco de Questões			
<i>Questões</i>	<i>Comunalidades</i>	<i>Questões</i>	<i>Comunalidades</i>	Estrutura		Pessoas	
				<i>Questões</i>	<i>Comunalidades</i>	<i>Questões</i>	<i>Comunalidades</i>
q1	0,453	q10	0,326	q1	0,444	q1	0,252
q2	0,645	q11	0,306	q2	0,725	q2	0,324
q3	0,489	q12	0,360	q3	0,422	q3	0,471
q4	0,198	q13	0,662	q4	0,473	q4	0,467
q5	0,156	q14	0,180	q5	0,310	q5	0,156
q6	0,716	q15	0,957	Estratégia		Processos	
q7	0,282	q16	0,467	<i>Questões</i>	<i>Comunalidades</i>	<i>Questões</i>	<i>Comunalidades</i>
q8	0,195	q17	0,165	q1	0,352	q1	0,875
q9	0,162			q2	0,437	q2	0,554
				q3	0,410	q3	0,789
				q4	0,383	q4	0,573
				q5	0,519		

Fonte: Dados da pesquisa

Após concluído o estudo das comunalidades, procedeu-se com a verificação das cargas fatoriais rotacionadas pelo Método Varimax que objetiva agrupar questões que possuem cargas mais próximas a fim de determinar os fatores que irão explicar essas variáveis.

A matriz de cargas fatoriais rotacionadas pelo Método Varimax é apresentada nas Tabelas 11 e 12:

Tabela 11 - Matriz de Cargas Fatoriais Rotacionadas pelo Método Varimax - 1º Bloco de Questões

Questões	1	2	3	4	5	6
q16	0,663					
q12	0,544					
q6	0,480					
q7	0,454					
q14	0,415					
q8	0,321					
q2		0,794				
q3		0,637				
q4				0,215		
q13			0,540			
q9			0,363			
q5			0,281			
q10				0,538		
q11				0,522		
q1					0,645	
q15						0,622
q17						0,357

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 12 - Matriz de Cargas Fatoriais Rotacionadas pelo Método Varimax - 2º Bloco de Questões

	Fator					
	1	2	3	4	5	6
q1 - Processos	0,914					
q2 - Processos	0,609					
q3 - Estratégia	0,536					
q2 - Estrutura		0,745				
q1 - Estrutura		0,648				
q1 - Estratégia		0,496				
q5 - Pessoas		0,239				
q3 - Pessoas			0,630			
q4 - Pessoas			0,582			
q2 - Pessoas			0,406			
q4 - Estratégia			0,385			
q1 - Pessoas			0,361			
q4 - Estrutura				0,617		
q3 - Estrutura				0,545		
q5 - Estrutura				0,503		
q3 - Processos					0,818	
q4 - Processos					0,533	
q5 - Estratégia						0,633
q2 - Estratégia						0,569

Fonte: Dados da pesquisa

As Tabelas 11 e 12 apresentam os valores das cargas fatoriais e o agrupamento das questões por proximidade de valores. Foram apontadas as cargas que geraram o agrupamento por fatores. As demais cargas geradas foram retiradas das tabelas para facilitar a visualização.

Após análise das questões dentro dos grupos preliminares formados, algumas sofreram ajustes por abordarem fortemente outro fator que não o que continha um coeficiente mais elevado, considerando as cargas fatoriais, ou seja, as variações entre essas trocas não foram de grande relevância e nem com valores negativos; e por fim foram formados os grupos finais de acordo com os fatores escolhidos. Os Quadros 15 e 16 apresentam as questões, conforme os dois blocos já definidos e apresentados anteriormente, que compuseram o questionário dentro de cada fator nominado e valorado pela análise fatorial

aplicada, considerando também a melhor alocação das questões de acordo com os fatores e já nos fatores corretos as que sofreram realocação.

Quadro 15 - Separação de Questões por Fatores - 1º Bloco de Questões

Fator	Questões
<p>Fator 1 Especialização 5 questões</p>	<p>16. As decisões sobre inovação são tomadas por pessoas com funções especializadas.</p> <p>12. É dividida em unidades autônomas que se reportam a uma estrutura central de gestão.</p> <p>6. Os funcionários são especializados nas suas respectivas funções.</p> <p>7. O poder de tomada de decisão é de quem detém o conhecimento técnico especializado.</p> <p>14. A alocação de recursos financeiros para grandes projetos é feita pela alta administração.</p>
<p>Fator 2 Formalização 2 questões</p>	<p>2. Utiliza planejamento estratégico.</p> <p>3. Possui um plano de treinamentos formalizado de acordo com a função ou cargo dos funcionários.</p>
<p>Fator 3 Centralização 3 questões</p>	<p>13. A matriz lida com as decisões estratégicas.</p> <p>9. Existem poucas áreas de apoio ou suporte.</p> <p>5. A média gerência é quem lida com os problemas que ocorrem no nível operacional.</p>
<p>Fator 4 Foco Operacional 3 questões</p>	<p>4. A tomada de decisões é feita com base na intuição dos diretores.</p> <p>10. As decisões estão concentradas na alta administração, inclusive as de caráter operacional.</p> <p>11. A parte mais importante da organização é o nível operacional especializado.</p>
<p>Fator 5 Autonomia 2 questões</p>	<p>8. Os funcionários têm condições de conduzir as tarefas sem supervisão direta.</p> <p>1. Há pequena hierarquia gerencial.</p>
<p>Fator 6 Técnica 2 questões</p>	<p>15. Os gestores tem poder de decisão, mas quase toda a equipe pode participar da solução de problemas.</p> <p>17. O nível operacional é quase inexistente ou terceirizado para outras organizações.</p>

Fonte: Dados da pesquisa

Para os fatores do 1º bloco de questões foram propostas as seguintes definições:

- a) *F1 – Especialização*: considera o grau de conhecimento especializado na função que a pessoa exerce com o intuito de demonstrar capacidade para a tomada de decisões;

- b) *F2 – Formalização*: considera os procedimentos escritos e definidos, como por exemplo: políticas, cartilhas, normas, etc.;
- c) *F3 – Centralização*: considera o reporte das demais funções da organização para a alta administração. Também leva em conta o fato da tomada de decisão estar na alta administração;
- d) *F4 – Foco operacional*: considera operações de base, ou seja, puramente operacionais, o como fazer;
- e) *F5 – Autonomia*: considera o grau de poder que as funções de linha têm para tomar decisões;
- f) *F6 – Técnica*: considera o grau de conhecimento técnico na função que a pessoa exerce. Esse conhecimento é voltado para a tomada de decisões.

Quadro 16 - Separação de Questões por Fatores - 2º Bloco de Questões

(continua)

Fator	Questões
<p>Fator 7 Decisão Centralizada 3 questões</p>	<p>Processos: 1. O desenvolvimento e lançamento de novos produtos no mercado requer aprovação da alta administração.</p> <p>Processos: 2. A alta administração aprova novos pacotes de serviços oferecidos aos clientes e sua respectiva margem de contribuição.</p> <p>Estratégia: 3. A promoção e divulgação da marca e os respectivos gastos requerem aprovação final da alta administração.</p>
<p>Fator 8 Planejamento Centralizado 2 questões</p>	<p>Estrutura: 1. A divisão ou formação de unidades é feita pela alta administração.</p> <p>Estratégia: 1. O padrão de comunicação das estratégias para os funcionários da organização é definido pela alta administração e repassado para a média gerência.</p>
<p>Fator 9 Relacionamento e Stakeholders 6 questões</p>	<p>Pessoas: 5. Definições sobre bônus atrelados ao alcance de metas são definidos pela alta administração.</p> <p>Pessoas: 3. Promoções em linha vertical são realizadas com a aprovação da alta administração.</p> <p>Pessoas: 4. A política de treinamento dos funcionários é aprovada pela alta administração.</p> <p>Pessoas: 2. Contratações de staff (controladoria, assessoria jurídica, assessoria de marcas e patentes, entre outras) são aprovadas pela alta administração.</p> <p>Estratégia: 4. A definição de ações pontuais para solução de problemas sobre clientes, fornecedores e concorrência requer aprovação da alta administração.</p> <p>Pessoas: 1. Subsistemas de RH como plano de carreira, avaliação de desempenho e política de treinamento são diretrizes da alta administração.</p>

Quadro 16 - Separação de Questões por Fatores - 2º Bloco de Questões

(conclusão)

Fator	Questões
Fator 10 Responsabilidades e Desempenho 4 questões	Estrutura: 2. A distribuição de poder a cada nível hierárquico é decidido pela alta administração. Estrutura: 4. As políticas organizacionais são aprovadas pela alta administração ou conselho de administração. Estrutura: 3. Investimentos de grandes valores, compra de equipamentos e melhorias de processos são definidos pela alta administração. Estrutura: 5. A avaliação de desempenho das unidades, áreas e gestores é feita pela alta administração.
Fator 11 Operação 2 questões	Processos: 3. Qualquer alteração no lay-out organizacional ou de processos deve ser submetida à aprovação da alta administração. Processos: 4. Mudanças em processos produtivos/operacionais, ampliação de turnos de trabalho, inclusão de novas linhas produtivas são decisões da alta administração.
Fator 12 Definição de Rumo 2 questões	Estratégia: 5. A alta administração é quem define as estratégias específicas para o atendimento dos objetivos estratégicos traçados no Planejamento Estratégico. Estratégia: 2. A definição dos objetivos estratégicos e a revisão do Planejamento Estratégico compete à alta administração.

Fonte: Dados da pesquisa

Para os fatores do 2º bloco de questões as definições propostas são:

- g) *F7 – Decisão Centralizada*: a tomada de decisão está nos níveis mais altos da hierarquia empresarial, muitas vezes concentrada na alta administração;
- h) *F8 – Planejamento Centralizado*: o planejamento de uma forma geral é feito pela alta administração e repassado às unidades operacionais ou aos demais níveis da empresa;
- i) *F9 – Relacionamento e stakeholders*: considera toda a política de relacionamento com clientes, fornecedores, funcionários e demais interessados;
- j) *F10 – Responsabilidade e Desempenho*: analisa o grau de responsabilidade determinado a cada função e avalia o desempenho desta;
- k) *F11 – Operação*: leva em consideração os pontos relativos à operação da empresa, ou seja, a capacidade do nível operacional decidir sem supervisão;

- l) *F12 – Definição de Rumo*: considera quais decisões determinam o rumo da organização, qual a visão de futuro.

Os fatores com suas definições propostas foram cruzados com a literatura estudada e são apresentados no Quadro 17 e 18.

Quadro 17 - Definição dos Fatores 1 a 6

(continua)

Fator	Questões	Referencial Teórico
<p>Fator 1 – Especialização: considera o grau de conhecimento especializado na função que a pessoa exerce, com o intuito de demonstrar capacidade para tomada de decisão.</p>	<p>16. As decisões sobre inovação são tomadas por pessoas com funções especializadas.</p> <p>12. É dividida em unidades autônomas que se reportam a uma estrutura central de gestão.</p> <p>6. Os funcionários são especializados nas suas respectivas funções.</p> <p>7. O poder de tomada de decisão é de quem detém o conhecimento técnico especializado.</p> <p>14. A alocação de recursos financeiros para grandes projetos é feita pela alta administração.</p>	<p>A especialização é citada por Mintzberg (2003) como mecanismos de coordenação em duas estruturas: Burocrática Mecanizada e Burocrática Profissional. Na primeira o grau de centralização se dá no nível técnico pela padronização dos processos de trabalho e na segunda pela padronização das atividades. O grau de centralização também é evidenciado nas partes-chaves.</p>
<p>Fator 2 – Formalização: considera os procedimentos escritos e definidos, como por exemplo: políticas, cartilhas, normas, etc.</p>	<p>2. Utiliza planejamento estratégico.</p> <p>3. Possui um plano de treinamentos formalizado de acordo com a função ou cargo dos funcionários.</p>	<p>A formalização é um fator que ocorre com alta frequência nas estruturas burocráticas mecanizadas e denota um alto grau de centralização vertical com planejamento prévio de todas as ações da empresa. Esses conceitos são enfatizados por Mintzberg (1981) e confirmados pelos estudos de Schmidt (2006).</p>
<p>Fator 3 – Centralização: considera o reporte das demais funções da organização para a alta administração. Também leva em conta o fato da tomada de decisão estar concentrada na alta administração.</p>	<p>13. A matriz lida com as decisões estratégicas.</p> <p>9. Existem poucas áreas de apoio ou suporte.</p> <p>5. A média gerência é quem lida com os problemas que ocorrem no nível operacional.</p>	<p>A centralização é uma variável e um fator predominante nas estruturas simples e burocráticas mecanizadas. Aparece de forma limitada na estrutura burocrática profissional e denota grande concentração de decisões no topo estratégico (MINTZBERG, 2003).</p>

Quadro 17 - Definição dos Fatores 1 a 6

(conclusão)

Fator	Questões	Referencial Teórico
<p>Fator 4 – Foco Operacional: considera operações de base, ou seja, puramente operacionais, o como fazer.</p>	<p>4. A tomada de decisões é feita com base na intuição dos diretores.</p> <p>10. As decisões estão concentradas na alta administração, inclusive as de caráter operacional.</p> <p>11. A parte mais importante da organização é o nível operacional especializado.</p>	<p>O foco operacional é uma variável que demonstra grau de centralização elevado nas estruturas burocráticas profissionais, porém este nível tem um alto grau de especialização e a tomada de decisão se dá com base no conhecimento especializado (MINTZBERG, 2003)</p>
<p>Fator 5 – Autonomia: considera o grau de poder que as funções de linha tem para tomar decisões.</p>	<p>8. Os funcionários têm condições de conduzir as tarefas sem supervisão direta.</p> <p>1. Há pequena hierarquia gerencial.</p>	<p>A alta autonomia é um fator presente nas estruturas Adhocracia onde funcionários tomam decisões administrativas e operacionais. Características predominantes no corpo de funcionários são independência profissional e capacidade de inovação. Na estrutura divisionalizada a autonomia se dá na linha intermediária. O grau de centralização no topo estratégico para a maioria das decisões é baixo, porém aumenta nos responsáveis por decisões ou projetos (MINTZBERG, 2003).</p>
<p>Fator 6 – Técnica: considera o grau de conhecimento técnico na função que a pessoa exerce. Esse conhecimento é voltado para a tomada de decisões.</p>	<p>15. Os gestores tem poder de decisão, mas quase toda a equipe pode participar da solução de problemas.</p> <p>17. O nível operacional é quase inexistente ou terceirizado para outras organizações.</p>	<p>A técnica é um fator que sinaliza um alto grau de centralização nas estruturas adhocracia. Os funcionários são altamente especializados e coordenam equipes capazes de resolver problemas específicos (MINTZBERG, 2003).</p>

Fonte: Dados da pesquisa

Quadro 18 - Definição dos Fatores 7 a 12

(continua)

Fator	Questões	Embasamento Teórico
<p>Fator 7 – Decisão Centralizada: a tomada de decisão está nos níveis mais altos da hierarquia empresarial, muitas vezes concentrada na alta administração.</p>	<p>Processos: 1. O desenvolvimento e lançamento de novos produtos no mercado requer aprovação da alta administração.</p> <p>Processos: 2. A alta administração aprova novos pacotes de serviços oferecidos aos clientes e sua respectiva margem de contribuição.</p> <p>Estratégia: 3. A promoção e divulgação da marca e os respectivos gastos requerem aprovação final da alta administração.</p>	<p>A decisão centralizada está nos processos e na estratégia na medida que os primeiros são determinados de forma vertical ou horizontal e a estratégia possa ser global (centrada no topo estratégico) ou intermediária e até de caráter operacional (na média gerência).</p>
<p>Fator 8 – Planejamento Centralizado: o planejamento de uma forma geral é feito pela alta administração e repassado às unidades operacionais ou aos demais níveis da empresa</p>	<p>Estrutura: 1. A divisão ou formação de unidades é feita pela alta administração.</p> <p>Estratégia: 1. O padrão de comunicação das estratégias para os funcionários da organização é definido pela alta administração e repassado para a média gerência.</p>	<p>O planejamento centralizado é uma variável do grau de centralização a medida que a estrutura passa a ser dividida em unidades, áreas e divisões (WATERMAN; PETER; PHILLIPS, 1980) e também determina onde está alocado o poder e a autoridade da organização (GALBRAITH, 2002).</p>
<p>Fator 9 – Relacionamento e Stakeholders: considera toda a política de relacionamento com clientes, fornecedores, funcionários e demais interessados.</p>	<p>Pessoas: 5. Definições sobre bônus atrelados ao alcance de metas são definidos pela alta administração.</p> <p>Pessoas: 3. Promoções em linha vertical são realizadas com a aprovação da alta administração.</p> <p>Pessoas: 4. A política de treinamento dos funcionários é aprovada pela alta administração.</p> <p>Pessoas: 2. Contratações de staff (controladoria, assessoria jurídica, assessoria de marcas e patentes, entre outras) são aprovadas pela alta administração.</p> <p>Estratégia: 4. A definição de ações pontuais para solução de problemas sobre clientes, fornecedores e concorrência requer aprovação da alta administração.</p> <p>Pessoas: 1. Subsistemas de RH como plano de carreira, avaliação de desempenho e política de treinamento são diretrizes da alta administração.</p>	<p>O fator Gestão de RH, Relacionamento e Pessoas é uma variável do grau de centralização, a medida que considera pessoas alocadas na estrutura e participantes da estratégia com um maior ou menor poder de tomada de decisões. Junto disso existem as políticas de recursos humanos que ajudam a construir as habilidades para executar as diretrizes estratégicas (GALBRAITH, 2002).</p>

Quadro 18 - Definição dos Fatores 7 a 12

(conclusão)

Fator	Questões	Embasamento Teórico
<p>Fator 10 – Responsabilidades e Desempenho: analisa o grau de responsabilidade determinado a cada função e avalia o desempenho desta.</p>	<p>Estrutura: 2. A distribuição de poder a cada nível hierárquico é decidido pela alta administração.</p> <p>Estrutura: 4. As políticas organizacionais são aprovadas pela alta administração ou conselho de administração.</p> <p>Estrutura: 3. Investimentos de grandes valores, compra de equipamentos e melhorias de processos são definidos pela alta administração.</p> <p>Estrutura: 5. A avaliação de desempenho das unidades, áreas e gestores é feita pela alta administração.</p>	<p>A estrutura de acordo com Galbraith (2002) determina onde está alocado o poder e a autoridade da organização. A distribuição de poder na estrutura está intimamente ligada a centralização ou descentralização e em contrapartida requer que as pessoas com poder alocado tenham responsabilidades e comprovem seu desempenho.</p>
<p>Fator 11 – Operação: leva em consideração os pontos relativos a operação da empresa, ou seja, a capacidade do nível operacional decidir sem supervisão.</p>	<p>Processos: 3. Qualquer alteração no lay-out organizacional ou de processos deve ser submetida à aprovação da alta administração.</p> <p>Processos: 4. Mudanças em processos produtivos/operacionais, ampliação de turnos de trabalho, inclusão de novas linhas produtivas são decisões da alta administração.</p>	<p>O fator operação está ligado a processos de informação e decisão que envolvem toda a estrutura da organização. Processos gerenciais podem ser verticais (alocam poucos recursos financeiros e de talentos de empregados, ou seja, estão mais concentrados no topo da hierarquia, normalmente envolvem planos de negócio e orçamento) e horizontais (desenhados em torno dos fluxos, os quais envolvem desenvolvimento de novos produtos e a entrada e atendimento de pedidos de clientes) (GALBRAITH, 2002).</p>
<p>Fator 12 – Definição de Rumo: 2 questões</p>	<p>Estratégia: 5. A alta administração é quem define as estratégias específicas para o atendimento dos objetivos estratégicos traçados no Planejamento Estratégico.</p> <p>Estratégia: 2. A definição dos objetivos estratégicos e a revisão do Planejamento Estratégico compete à alta administração.</p>	<p>O fator definição de rumo está ligado a estratégia organizacional que prevê um maior ou menor grau de centralização entre o topo estratégico e a linha hierárquica que está logo abaixo dele. De acordo com Galbraith, a definição de rumo normalmente prevê um alto grau de centralização.</p>

Fonte: Dados da pesquisa

Após a identificação dos fatores procedeu-se com a separação das empresas através do método *Cluster k-means*, conforme apresentado na seção seguinte.

4.3.2 Análise de *Clusters*

Após a realização da análise fatorial, a identificação dos fatores e também a nomeação dos mesmos, procedeu-se com o agrupamento das empresas respondentes da pesquisa, a fim de identificar os perfis comuns de comportamento.

Para facilitar o entendimento e a identificação do comportamento dos *clusters* através das médias geradas em cada um deles, utilizou-se o critério de intervalo de médias com a finalidade de identificar como os *clusters* se comportavam frente aos fatores em termos de estilo gerencial e grau de centralização na tomada de decisões, conforme o Quadro 19.

Quadro 19 - Intervalo de Médias Relativo à Concordância das Questões

MÉDIAS ENTRE	CONCORDÂNCIA
3,01 a 4,00	Alta
2,01 a 3,00	Média
1,00 a 2,00	Baixa

Fonte: Elaborado pela autora

Na Tabela 13, apresentam-se as médias formadas dentro de cada *cluster*, conforme as empresas respondentes. São agrupadas de acordo com o grau de similaridade identificado pela análise fatorial. A análise fatorial identificou 12 fatores, sendo seis fatores para o primeiro bloco de questões e seis fatores para o segundo bloco de questões. Para melhor visualização, os fatores foram ordenados em sequência numérica crescente.

As médias foram calculadas atribuindo-se valores às escalas de respostas propostas pelo questionário original da pesquisa, a saber: CT = 4, CP = 3, DP = 2 e DT = 1. As respostas em que as empresas se posicionaram como não aplicável (NA) foram retiradas do cálculo das médias.

Tabela 13 - Médias de Concordância dos Fatores Associados aos *Cluster* Formados

	Cluster Operacional Autônomo	Cluster Operacional Supervisionado	Cluster Especialização Estratégica	Cluster Autônomo	Cluster Divisionalizado Centralizado
Bloco 1 de questões	Média	Média	Média	Média	Média
Fator 1 - Especialização	3,44	3,01	3,35	2,05	3,36
Fator 2 - Formalização	3,51	3,36	3,54	2,50	3,33
Fator 3 - Centralização	2,90	2,60	2,99	2,92	2,99
Fator 4 - Foco Operacional	2,60	2,26	1,86	2,08	2,07
Fator 5 - Autonomia	2,86	3,02	2,20	3,00	3,11
Fator 6 - Técnica	2,28	2,34	2,52	1,13	2,27
Bloco 2 de questões					
Fator 7 - Decisão Centralizada	3,74	3,63	3,65	2,83	3,38
Fator 8 - Planejamento Centralizado	3,55	3,25	3,78	3,13	3,33
Fator 9 - Gestão de RH, Relacionamento e Pessoas	3,41	3,15	3,23	2,96	3,22
Fator 10 - Responsabilidades e Desempenho	3,68	3,34	3,67	2,31	3,42
Fator 11 - Operações	3,71	3,09	2,98	2,63	3,08
Fator 12 - Definição de Rumo	3,64	2,95	3,50	2,75	3,17

Fonte: Dados da Pesquisa

Referência da Tabela 9:

	Alta concordância – médias entre 3,01 a 4,00
	Média concordância – médias entre 2,01 a 3,00
	Baixa concordância – médias entre 1,00 a 2,00

Na sequência é feita a análise dos *Clusters* formados individualmente para que se atinja os objetivos propostos de identificar como se comportam os estilos gerenciais, ou seja, qual a configuração de organizações adotada em cada um deles e em seguida o grau de centralização associado às variáveis anteriormente definidas nesta pesquisa.

4.3.2.1 Análise do *Cluster* Operacional Autônomo

Conforme a Tabela 14, existe um alto grau de concordância para os fatores 1 e 2 que denotam especialização e formalização associadas por médias muito próximas. De acordo com o referencial estudado nesta pesquisa o *Cluster* Operacional Autônomo está enquadrado na Estrutura Burocrática Profissional, que de acordo com Mintzberg (2003) prevê uma alta padronização de habilidades, isso se percebe pelas respostas das empresas quando afirmam que a maior parte dos funcionários é altamente especializado nas suas funções.

Quanto às questões ligadas ao poder, os funcionários tem autonomia para decidir no nível operacional, quanto às suas tarefas e também quanto às soluções exigidas pelos clientes. A alta administração neste tipo de estrutura, lida com problemas de perturbação na estrutura e na garantia de recursos adequados para que os profissionais possam desenvolver plenamente suas tarefas. Outra tarefa presente na alta administração destas estruturas é a alocação de recursos financeiros e a decisão de melhores alternativas referentes a estes.

As decisões que envolvem inovação são comumente apontadas pelos funcionários que estão em nível técnico especializado, justamente por conhecerem o trabalho complexo no desenvolvimento de suas tarefas.

Tratando-se de formalização são estruturas que utilizam planejamento estratégico e normalmente todos os processos ligados às tarefas são formalizados, bem como existem políticas que norteiam os benefícios oferecidos aos funcionários.

Outra característica também fortemente apontada pelo Fator 3 – Centralização se dá em função da alta média apresentada nas respostas quanto a decisões estratégicas estarem concentradas na alta administração.

Assume uma característica presente nas Estruturas Mecanizadas, quanto ao fato de a média gerência lidar com problemas em nível operacional, porém nas Estruturas Profissionais, além desta tarefa, esse nível da hierarquia também participa, sempre que necessário, das tarefas de ordem operacional.

Este *Cluster* também aponta divisão em unidades autônomas, traço presente nas Estruturas Divisionalizadas e o fato de todo o corpo de funcionários

poder participar da solução de problemas, o que está presente nas Estruturas *Adhocracia*.

Tabela 14 - Médias de Concordância Associadas ao *Cluster* Operacional Autônomo

	Cluster Operacional Autônomo
Bloco 1 de questões	Média
Fator 1 - Especialização	3,44
Fator 2 - Formalização	3,51
Fator 3 - Centralização	2,90
Fator 4 - Foco Operacional	2,60
Fator 5 - Autonomia	2,86
Fator 6 - Técnica	2,28
Bloco 2 de questões	
Fator 7 - Decisão Centralizada	3,74
Fator 8 - Planejamento Centralizado	3,55
Fator 9 - Gestão de RH, Relacionamento e Pessoas	3,41
Fator 10 - Responsabilidades e Desempenho	3,68
Fator 11 - Operações	3,71
Fator 12 - Definição de Rumo	3,64

Fonte: Dados da pesquisa

Quanto ao grau de centralização, de acordo com as variáveis identificadas (estrutura, estratégia, processos e pessoas), o *Cluster* Operacional Autônomo comporta-se com alta concordância para o grau de centralização das decisões, ou seja, as empresas que participam deste agrupamento decidem quase que na totalidade de forma centralizada, o que em parte corrobora com as definições de Mintzberg (1981) quando trata das estruturas burocráticas num geral, porém a característica de alta centralização na tomada de decisões está concentrada na Estrutura Mecanizada. Nas Estruturas Burocráticas Profissionais, estão presentes a centralização e a descentralização limitadas.

Todas as questões do segundo bloco obtiveram médias superiores a 3,0 com exceção de uma questão que abordava ações pontuais para a solução de problemas sobre clientes, fornecedores e concorrência, indo de encontro com a definição das Estruturas Burocráticas Profissionais, justamente pela autonomia de decidir no nível operacional. Esta questão estava inserida no bloco de

Estratégia, quando foram tratadas as variáveis definidas com base na literatura estudada.

O *Cluster* Operacional Autônomo foi composto pelas seguintes empresas, conforme Tabela 15.

Tabela 15 - Empresas Componentes do *Cluster* Operacional Autônomo

Empresa	Classificação Valor 1000 - 2009	Empresa	Classificação Valor 1000 - 2009
Furnas Centrais Elétricas S/A	42	Usina São Martinho S/A	528
GOL Linhas Aéreas Inteligentes S.A.	44	CGTF Central Geradora Termelétrica Fortaleza S/A - Endesa Fortaleza	560
JBS S/A - JBS Friboi	48	Energisa S/A	563
Paranapanema S/A	111	Cremer S/A	692
Cia Energética do Ceará - COELCE	133	Anaconda Industrial e Agrícola de Cereais S/A - Moinho Anaconda	713
Confab Industrial S.A. - Tenaris Confab	139	Cia Providência Indústria e Comércio	716
Raia S/A - Drogaria Raia	188	Cia Pernambucana de Gás – Copergas	738
Marcopolo S.A.	217	SULGÁS	741
Randon S/A	291	Gevisa S/A	745
Usiminas Mecânica S/A	302	Delga Indústria e Comércio Ltda	761
Celulose Nipo Brasileira S/A	309	Scopus Tecnologia Ltda	764
TOTVS S.A.	353	Wind Power Energia S/A	767
RUFF CJ Distribuidora de Petróleo Ltda	385	Cia de Concessões Rodoviária – CCR	776
Carbochloro S/A Indústrias Químicas	400	SLC Alimentos S/A	817
Ferrovia Centro Atlântica S/A – FCA	404	BCLV Comércio de Veículos Ltda	834
Oxiteno S/A Indústria e Comércio	412	NC Energia S/A	836
Zema Cia de Petróleo Ltda	421	Marisol Indústria do Vestuário Ltda	925
Evonik Degussa Brasil Ltda	459	Renner Sayerlack S/A	955
STIHL Ferramentas Motorizadas Ltda.	515	Masisa do Brasil Ltda	975
Cia de Água e Esgoto do Ceará – CAGECE	526	Govesa Goiânia Veículos S/A	991

Fonte: Dados da pesquisa

4.3.2.2 Análise do *Cluster* Operacional Supervisionado

Este *Cluster* também apresenta uma forte característica de Estrutura Burocrática Profissional, porém com menos ênfase referente ao conhecimento técnico especializado. Uma média relevante apresentada nas respostas das empresas que compuseram este aglomerado foi quanto à alocação de recursos financeiros, praticamente todas as decisões que envolvem esta variável estão concentradas na alta administração.

Demonstrou alta formalização de tarefas, uso de planejamento estratégico e também o uso de políticas para benefícios a funcionários, como por exemplo, o plano de treinamentos de acordo com a função desempenhada.

Uma média de valor relevante acima de 3,0 foi quanto à média gerência lidar com questões ou problemas de nível operacional, que segundo Mintzberg (1981), este nível da hierarquia se comporta desta maneira nas Estruturas Burocráticas Mecanizadas. Também essas empresas apontaram a gestão com poder de decisão, abertura para decisão participativa, ou seja, a equipe mais especializada também participa da solução de problemas, característica presente nas Estruturas *Adhocracia*.

A hierarquia gerencial é pequena, normalmente, um gerente responde por um grupo maior de funcionários, traço das Estruturas Simples e Burocrática Mecanizada.

Corroboram para a explanação feita até aqui o alto grau de concordância com autonomia, os funcionários normalmente desempenham suas tarefas com supervisão direta ativa e muito presente. Não há condições neste nível de tomada de decisão autônoma.

A Tabela 16 apresenta as médias compiladas por fator calculadas através das respostas das empresas participantes do *Cluster* Operacional Supervisionado.

Tabela 16 - Médias de Concordância Associadas ao *Cluster* Operacional Supervisionado

	Cluster Operacional Supervisionado
Bloco 1 de questões	Média
Fator 1 - Especialização	3,01
Fator 2 - Formalização	3,36
Fator 3 - Centralização	2,60
Fator 4 - Foco Operacional	2,26
Fator 5 - Autonomia	3,02
Fator 6 - Técnica	2,34
Bloco 2 de questões	
Fator 7 - Decisão Centralizada	3,63
Fator 8 - Planejamento Centralizado	3,25
Fator 9 - Gestão de RH, Relacionamento e Pessoas	3,15
Fator 10 - Responsabilidades e Desempenho	3,34
Fator 11 - Operações	3,09
Fator 12 - Definição de Rumo	2,95

Fonte: Dados da pesquisa

Quanto ao grau de centralização na tomada de decisões, apresenta-se alto do fator 7 ao 11. Quanto ao fator 12 nota-se que a média referente ao fato de a administração definir estratégias específicas para o atendimento dos objetivos estratégicos não é tão concentrada quanto prevê a literatura que versa sobre as Estruturas Burocráticas Mecanizadas. Pelas respostas das empresas pode-se concluir que os níveis hierárquicos abaixo da alta administração tem relativa participação neste tipo de decisão.

A Tabela 17 demonstra as empresas que compuseram o *Cluster* Operacional Supervisionado.

Tabela 17 - Empresas Componentes do *Cluster* Operacional Supervisionado

Empresa	Classificação Valor 1000 - 2009	Empresa	Classificação Valor 1000 - 2009
Alberto Pasqualini Refap S/A	25	Irmadade da Santa Casa de Misericórdia de Porto Alegre	636
Cia de Gás de São Paulo - COMGÁS	67	CSU Cardsystem S/A	639
Klabin S.A.	91	PUC Rio Faculdades Católicas	793
CTEEP Cia de Energia Elétrica Paulista - Transmissão Paulista	177	Comercial Buffon Combustíveis e Transportes Ltda	812
AES Sul Distribuidora Gaúcha de energia S/A	201	Light Serviços de Eletrecidade S/A	825
ABC Indústria e Comércio S/A	254	Cia de Pesquisa de Recursos Minerais	861
Açúcar Guarani S/A	370	Supervia Concessionária de Transporte Ferroviário S/A	887
Cooperativa dos Cafeicultores de São Paulo – COOPERCITRUS	410	Karsten S/A	897
Hospital de Clínicas de Porto Alegre	564	Cooperativa Agrícola Soledade Ltda	899
Sociedade Mineira de Cultura - PUC MINAS	601	Furukawa Industrial S/A Produtos Elétricos	919
Cia de Processamento de Dados do Estado de São Paulo – Prodesp	603	Cia de Águas e Esgotos do Maranhão - CAEMA	949

Fonte: Dados da pesquisa

4.3.2.3 Análise do *Cluster* Especialização Estratégica

O *Cluster* Especialização Estratégica apresenta uma forte especialização constatada pela alta concordância com especialização de funções. O que contraria a literatura quanto à Estrutura Burocrática Profissional definida por Mintzberg (1981) é a concordância média no quesito de poder quanto à tomada de decisão concentrado nestas funções especializadas. A média desta questão se apresentou abaixo de 3,0. Outros fatores que corroboram para a Estrutura Burocrática Profissional são concordâncias quanto aos fatores de alocação de recursos financeiros concentrados na alta administração e decisões focadas em inovação serem tomadas por pessoas técnicas especializadas.

Uma baixa concordância foi evidenciada quando afirmado para as empresas sobre a existência de poucas áreas de apoio ou suporte. As Estruturas Burocráticas Profissionais contam com uma equipe de suporte bem estruturada em função da organização depender muito do nível operacional especializado.

Quanto ao Fator Foco Operacional, que tratou de questões sobre decisões tomadas com base na intuição dos diretores, decisões de caráter operacional concentradas na alta administração e a importância do nível operacional especializado, esse se deu com baixa concordância. Contrariando a literatura apenas o fato da importância relevante do nível operacional especializado que nas Estruturas Burocráticas Profissionais é o fator-chave, os demais validam o referencial teórico estudado.

Quanto ao Fator Autonomia, o que diminui a média é o fato de as empresas terem afirmado que a hierarquia não é enxuta, provavelmente por existir uma grande equipe de profissionais especializados e uma estrutura de suporte.

Quando questionados sobre o nível operacional ser enxuto, inexistente ou terceirizado, a média caiu consideravelmente, o que valida a definição das Burocráticas Profissionais conforme já comentado anteriormente.

A Tabela 18 apresenta as médias compiladas em cada um dos fatores.

Tabela 18 - Médias de Concordância Associadas ao *Cluster* Especialização Estratégica

	Cluster Especialização Estratégica
Bloco 1 de questões	Média
Fator 1 - Especialização	3,35
Fator 2 - Formalização	3,54
Fator 3 - Centralização	2,99
Fator 4 - Foco Operacional	1,86
Fator 5 - Autonomia	2,20
Fator 6 - Técnica	2,52
Bloco 2 de questões	
Fator 7 - Decisão Centralizada	3,65
Fator 8 - Planejamento Centralizado	3,78
Fator 9 - Gestão de RH, Relacionamento e Pessoas	3,23
Fator 10 - Responsabilidades e Desempenho	3,67
Fator 11 - Operações	2,98
Fator 12 - Definição de Rumo	3,50

Fonte: Dados da pesquisa

Quanto ao grau de centralização na tomada de decisões demonstrado pelos Fatores de 7 a 12, este se dá com bastante ênfase em quase todos os questionamentos abordados com as empresas.

No Fator 9, uma média que se apresentou abaixo de 3,0 foram decisões que envolvem ações pontuais na solução de problemas o que é normal em função de o nível especializado possuir autonomia para decidir sobre estas questões; e também quanto a subsistemas de RH que abordaria decisões não tão concentradas na alta administração, fato este que não condiz com a literatura estudada e abordada por Mintzberg (1981).

O Fator 11, apresentou-se com média abaixo de 3,0 por ter atingido uma média concordância na questão de alterações no lay-out organizacional e processos, este tipo de decisões também não estariam totalmente concentradas na alta administração. Essa média não valida a literatura sobre as Estruturas Burocráticas Profissionais, que disserta sobre a alta administração ser responsável pela alocação de recursos, tanto financeiros como estruturais. O que foi demonstrado pelas respostas da questão é que o nível operacional especializado pode ter participação nas decisões que envolvem tais recursos.

O *Cluster* Especialização Estratégica foi composto pelas empresas conforme a Tabela 19.

Tabela 19 - Empresas Componentes do *Cluster* Especialização Estratégica

(continua)

Empresa	Classificação Valor 1000 - 2009	Empresa	Classificação Valor 1000 - 2009
Petrobras Brasileiro S/A	1	Agrale S/A	568
TIM Participações S/A	11	Cecrisa Revestimentos Cerâmicos S/A	570
Cia Paranaense de Energia - Copel	66	Ticket Serviços S/A	619
Yara Brasil Fertilizantes S/A - Adubos Trevo	137	Cia Espírito Santense de Saneamento - CESAN	654
C.Vale Cooperativa Agroindustrial	144	Custódio Forzza Comércio Importação Ltda	672
Rio Grande Energia S/A - RGE	155	Eliane S/A Revestimentos Cerâmicos	679
Refinaria de Petróleo Riograndense S/A	362	Celulose Irani S/A	690
Eletrosul Centrais Elétricas S/A	378	Hortigil Hortifruti S/A	703

Tabela 19 - Empresas Componentes do *Cluster* Especialização Estratégica

<i>(conclusão)</i>			
Empresa	Classificação Valor 1000 - 2009	Empresa	Classificação Valor 1000 - 2009
Innova S.A	402	Cooperativa Triticola de Espumoso Ltda - COTRIEL	732
Cia Energética de Alagoas - CEAL	440	Unidas S/A	752
Mangels Industrial e Comércio Ltda	455	Cia Ambiental do Estado de São Paulo – CETESB	830
Elekeiroz S/A	479	Ecourbis Ambiental Ltda	921
Bahia Specialty Cellulose S/A	509	Mundial S/A Produtos de Consumo	931
Petronas Lubrificantes Brasil S.A.	546		

Fonte: Dados da pesquisa

4.3.2.4 Análise do *Cluster* Autônomo

O *Cluster* Autônomo demonstra forte característica de uma Estrutura Divisionalizada. Isso é denotado pela média concordância dos Fatores 1 a 6.

Quanto ao Fator 1 – Especialização, uma média que se apresentou com alta concordância foi quanto a alocação de recursos financeiros para grandes projetos. As empresas que compuseram este *cluster* apontaram que essas decisões estão concentradas na alta administração.

Há a utilização de planejamento estratégico, o que caracteriza a formalização de objetivos e estratégias e por isso a média do Fator 2 – Formalização apresentou uma elevação.

Característica forte das empresas com Estruturas Divisionalizadas é o poder dividido nos níveis gerenciais, especialmente na média gerência ou linha intermediária, o que acabou por elevar a média do Fator 3 – Centralização que contemplava esta questão.

O que contraria as definições sobre as Estruturas Divisionalizadas, foi o fato de uma alta média ter se apresentado para a tomada de decisões com base na intuição dos diretores. Neste tipo de estrutura as decisões normalmente são tomadas com base em sistemas de controle de desempenho formalizado e a matriz monitora suas divisões através de relatórios gerenciais e indicadores de desempenho.

O Fator 5 – Autonomia se apresenta com uma média elevada quando comparado aos demais, devido às empresas afirmarem que a hierarquia gerencial é pequena e os funcionários normalmente tem condições de conduzir suas tarefas sem supervisão direta. Pode-se concluir que devido ao enxugamento que constantemente ocorre nas organizações as hierarquias podem ter se tornado menores e quanto a autonomia na condução de tarefas isso se deve a descentralização, que é característica presente neste tipo de estrutura. A Tabela 20 apresenta as médias do *Cluster* Autônomo.

Tabela 20 - Médias de Concordância Associadas ao *Cluster* Autônomo

	Cluster Autônomo
Bloco 1 de questões	Média
Fator 1 - Especialização	2,05
Fator 2 - Formalização	2,50
Fator 3 - Centralização	2,92
Fator 4 - Foco Operacional	2,08
Fator 5 - Autonomia	3,00
Fator 6 - Técnica	1,13
Bloco 2 de questões	
Fator 7 - Decisão Centralizada	2,83
Fator 8 - Planejamento Centralizado	3,13
Fator 9 - Gestão de RH, Relacionamento e Pessoas	2,96
Fator 10 - Responsabilidades e Desempenho	2,31
Fator 11 - Operações	2,63
Fator 12 - Definição de Rumo	2,75

Fonte: Dados da pesquisa

O Fator 8 – Planejamento Centralizado, que podia aparentemente contrariar a teoria sobre essas estruturas, abordou basicamente questões sobre divisão ou formação de unidades e padrão de comunicação de estratégias aos funcionários, ambas são funções concentradas na alta administração e por isso configuraram uma média acima de 3,0 e denota característica marcante das Estruturas Divisionalizadas.

O Fator 9 – Gestão de RH, Relacionamento e Pessoas, apresentou média muito próxima a 3,0 em função de abordar questões sobre política de benefícios, contratações de *staff* e promoções em linha vertical, que nestas

estruturas são tarefas que estão concentradas na alta administração por definição teórica.

Os demais fatores apresentam média concordância e abordaram questões que caracterizam as Estruturas Divisionalizadas de acordo com o referencial teórico estudado.

O *Cluster* Autônomo foi composto pelas empresas que compõem a Tabela 21.

Tabela 21 - Empresas Componentes do *Cluster* Autônomo

Empresa	Classificação Valor 1000 - 2009
Cia Zaffari Com. e Ind.	161
Empresa Baiana de Água e Saneamento – EMBASA	256
USJ Açúcar e Álcool – Usina São João	544
MGS – Minas Gerais Administração e Serviços S/A	886

Fonte: Dados da pesquisa

4.3.2.5 Análise do *Cluster* Divisionalizado Centralizado

O *Cluster* Divisionalizado Centralizado apresentou um alto grau de concordância para os fatores especialização e formalização respectivamente. Quanto a estes dois fatores, as empresas que compuseram este *cluster* assumem características de Estruturas Burocráticas Profissionais e Divisionalizadas concomitantemente. A literatura aborda estas questões quando afirma que as estruturas divisionalizadas tem uma tendência a seguirem as estruturas burocráticas (MINTZBERG, 1981).

Há utilização de planejamento estratégico, a média gerência é quem lida com problemas de ordem operacional ou de divisão e a matriz gerencia as decisões estratégicas o que corrobora com as definições das Estruturas Divisionalizadas.

O Fator 4 – Foco Operacional, que abordou basicamente decisões intuitivas, decisões operacionais por conta da alta administração e importância do nível operacional especializado, se deu com média concordância em função das Estruturas Divisionalizadas terem decisões embasadas em sistemas de controle de desempenho, indicadores e relatórios gerenciais.

O Fator 5 – Autonomia, com alta concordância vai de encontro com o que preconiza a literatura sobre as Estruturas Divisionalizadas, Mintzberg (1981) relata que aos gerentes de cada divisão é dada certa quantidade de autonomia, porém existe uma prestação de contas que é feita para a matriz, para garantir um sistema de medição válido. A Tabela 22 apresenta as médias alcançadas pelo *Cluster* Divisionalizado Centralizado.

Tabela 22 - Médias de Concordância Associadas ao *Cluster* Divisionalizado Centralizado

	Cluster Divisionalizado Centralizado
Bloco 1 de questões	Média
Fator 1 - Especialização	3,36
Fator 2 - Formalização	3,33
Fator 3 - Centralização	2,99
Fator 4 - Foco Operacional	2,07
Fator 5 - Autonomia	3,11
Fator 6 - Técnica	2,27
Bloco 2 de questões	
Fator 7 - Decisão Centralizada	3,38
Fator 8 - Planejamento Centralizado	3,33
Fator 9 - Gestão de RH, Relacionamento e Pessoas	3,22
Fator 10 - Responsabilidades e Desempenho	3,42
Fator 11 - Operações	3,08
Fator 12 - Definição de Rumo	3,17

Fonte: Dados da pesquisa

Quanto ao grau de centralização na tomada de decisões, as médias de concordância se deram elevadas em todos os fatores, denotando decisões concentradas na alta administração.

Pode ter ocorrido de o respondente do questionário tratar-se do gestor da divisão e ter-se considerado como alta administração, e assim provocou uma distorção do entendimento dos questionamentos.

O *Cluster* Divisionalizado Centralizado foi composto pelas empresas que compõem a Tabela 23.

Tabela 23 - Empresas Componentes do *Cluster* Divisionalizado Centralizado

Empresa	Classificação Valor 1000 - 2009
Amaggi Exportação e Importação Ltda	63
Cia Energética de São Paulo - CESP	103
Profarma Distribuidora de Produtos Farmacêuticos S/A	107
Localiza Rent a Car S/A	236
Sinagro Produtos Agropecuários Ltda	611
Toniolo, Busnello S/A Túneis Terraplenagens e Pavimentações	688
SLC Agrícola S/A	715
Covabra Supermercados Ltda	768
Centrais Elétricas Cachoeira Dourada S/A	832

Fonte: Dados da pesquisa

Não há um padrão de acordo com a literatura que se possa classificar os *cluster* identificados por esta pesquisa. As características apresentadas pelas empresas ora contemplam uma estrutura, ora contemplam outra. Parece que as empresas procuram um ajustamento de características conforme o momento que estão passando ou conforme suas necessidades.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa investigou o grau de centralização na tomada de decisões em empresas atuantes no Brasil, considerando diversas de suas características.

Na área das Ciências Contábeis a tomada de decisões assume importante papel, pois envolve investimentos em estrutura, pessoas, recursos de capital de giro e também em modernização e inovação de produtos e estrutura, o que também foi abordado junto às empresas participantes da amostra. Foi trazido para a área contábil uma abordagem diferente dos estudos até então realizados, no sentido de complementar e ampliar os conhecimentos sobre as características de atuação das organizações.

Conforme também exposto na contextualização desta pesquisa, a Contabilidade tem papel importante na tomada de decisão, seja qual for o seu grau de centralização, pois é ela que supre os diversos usuários que participam do processo decisório com informações sobre as diversas operações realizadas pelas organizações.

Com os dados levantados e analisados foi possível identificar quais as configurações adotadas pelas organizações e confrontá-las com aquelas propostas pela literatura consultada. A configuração conforme a proposta de Mintzberg (1981), como estruturas: simples, mecanizada, profissional, divisionalizada e adhocracia foi constatada pelas respostas das empresas participantes da amostra, porém não de forma isolada. As empresas mesclam características de uma e de outra estrutura, possivelmente com o intuito de adaptar às suas necessidades, conforme o referido autor previra.

Identificou-se também que as empresas, em geral, possuem características burocráticas, tanto profissionais, quanto mecanizadas, com alto nível de especialização e formalização nos processos e atividades e pouca autonomia para decidir sobre os requisitos da estrutura.

Embora as empresas tenham se mostrado burocráticas em função das altas médias de formalização e especialização, nota-se que essa não é uma característica daquelas que possuem linhas de produção em massa, com produtos, processos e sistemas de distribuição geralmente racionalizados e fáceis de compreender, como Mintzberg (1981) afirmou, por exemplo, quando definiu as estruturas burocráticas mecanizadas.

Mesmo que se considere as estruturas burocráticas profissionais, Schmidt (2006) afirma que a padronização está intimamente relacionada com a formação e doutrinação exercida sobre os trabalhadores, o que também não aparece nas empresas pesquisadas, uma vez que as respostas se direcionam para funcionários com autonomia operacional até mesmo sobre solução de problemas relacionados a clientes. Há espaço para inovação, criatividade e não há processos doutrinários nessas organizações.

As empresas estudadas são consideradas de grande porte, com unidades de negócios distintas, porém se utilizam da formalização como forma de padronização e monitoramento de resultados de uma forma mais facilitada.

Foi também possível identificar que todas mantêm decisões sobre como se comporta a estrutura, a estratégia, as pessoas e os processos. Nenhuma empresa pesquisada respondeu não se aplica a todos os questionamentos que abordaram as variáveis. Assim é possível concluir que de acordo com o que apregoa a literatura, as variáveis identificadas são utilizadas nas estruturas organizacionais e são consideradas importantes na configuração e no projeto das mesmas.

Referente ao grau de centralização na tomada de decisões é importante ressaltar que as empresas participantes da pesquisa são enquadradas como as melhores e maiores no mercado brasileiro, e diferente do que propõem algumas literaturas brasileiras (SOUZA, 2001; BLEIL; SOUZA; DIEHL, 2008; CATELLI, 2001) de que o porte estaria ligado a descentralização, a pesquisa demonstrou que no âmbito da tomada de decisões, este processo ainda se dá de forma centralizada na alta administração ou nos postos mais elevados da hierarquia. O *Cluster* Divisionalizado Centralizado foi o único aglomerado que se apresentou com média concordância para os graus de centralização, ainda mais centralizado em função dos valores das médias que se apresentaram.

Comparando-se os achados desta pesquisa com a literatura, os controles por resultados, tipicamente encontrados em estruturas divisionalizadas se dariam com elevado grau de descentralização, autonomia e responsabilidade dividida (GOMES; AMAT, 1995).

Gomes e Amat (1995) quando estudaram controle, afirmaram que as empresas com controle familiar é que possuíam um processo decisório mais centralizado, com delegação limitada e com pouca formalização. A maior parte

das empresas que participaram desta pesquisa afirmou ter um processo decisório mais centralizado, e no entanto não se enquadram nas características do controle familiar.

Conforme abordado anteriormente muitas delas apareceram com alta especialização e formalização e portanto se enquadrariam como burocráticas. Os mesmos autores quando tratam do controle burocrático afirmam que ele é próprio de ambientes pouco competitivos, em empresas fechadas para o exterior e com pouco uso de informações gerenciais. As empresas desta pesquisa não atendem a nenhum destes requisitos, pelo contrário, são organizações inseridas em ambientes altamente competitivos e estruturadas em nível de informação gerencial.

Como o instrumento utilizado nesta pesquisa não permite a presença do pesquisador, pode ter ocorrido de algumas questões terem sido diferentemente interpretadas de acordo com o objetivo inicial proposto, o que já foi apontado como fator limitante desta pesquisa.

O grau de centralização aqui proposto, tinha como objetivo identificar se as diversas áreas, departamentos ou unidades dependiam da alta administração para decidirem sobre seus projetos. O que pode ter ocorrido é o respondente ter interpretado que as decisões cabem aos níveis de gestão, ou seja, aos diversos escalões da hierarquia ou chefia imediata, o que se assim fosse respondido acabaria por diminuir o grau de centralização.

Acredita-se que as empresas da amostra não tenham suas decisões totalmente centralizadas e que os níveis médios também possam participar deste processo. Isso vai de encontro com o que afirma Goldman (2006) que uma organização não é necessariamente totalmente centralizada ou descentralizada. Funções específicas das atividades das divisões podem estar descentralizadas, ou seja, nas mãos do gestor da referida unidade, porém a prestação de contas desta unidade é feita à estrutura matriz que contempla a alta administração da organização.

Liebling (1981) afirmou que quando o desempenho cai abaixo de um padrão aceito e os lucros sofrem, a alta administração conclui que as coisas ficaram fora de controle. Uma resposta clássica é o aumento da centralização. Este fator não foi evidenciado por esta pesquisa, os participantes da amostra não foram questionados sobre problemas de desempenho organizacional e tipos

de decisões tomadas quando esse fato ocorre na organização. Isso poderia ter sido constatado com uma baixa média nos fatores de planejamento e formalização, o que não ocorreu pelas respostas das empresas da amostra.

Para Dutta e Fan (2012) a questão do controle centralizado requer grande quantidade de informações, principalmente por estar concentrado na sede das organizações; neste contexto pode ter ocorrido uma falha de interpretação pelos respondentes da amostra. Decisões operacionais das unidades podem estar concentradas no gestor da referida unidade e este está investido do poder de decidir sem precisar consultar a sede. Outra questão sugerida pelos mesmos autores foi quanto à flexibilidade de orçamento, justamente pelos gestores de unidades/divisões terem maior privilégio de informações acerca das suas atividades e de seu mercado de atuação. As empresas que participaram desta pesquisa praticamente em sua totalidade afirmaram que os orçamentos são decisões da sede ou alta administração.

Mintzberg (1981) afirmou que as empresas burocráticas tanto mecanizadas como profissionais possuíam características centralizadas na primeira e uma mescla de centralização e descentralização na segunda. Em um estudo feito por Bufoni et al. (2002) que abordou o caso da empresa S.A. White Martins, uma empresa multinacional do ramo de gases industriais e hospitalares, foi evidenciada preferência pela centralização na especificação de procedimentos e em função disso a empresa não desenvolveu um sistema mais sofisticado para avaliar os resultados de cada responsável. Este estudo empírico também cruza seus resultados com os resultados dessa pesquisa evidenciado pela alta formalização de processos e conseqüente centralização de decisões na alta administração. Outra evidenciação deste estudo foi o fato de a empresa assumir um papel burocrático, o que também foi evidenciado pelos *clusters* formados nesta pesquisa.

Fainguelernt e Gomes (1999) em estudo realizado sobre a empresa Xerox do Brasil, puderam evidenciar um tipo de estrutura híbrida com características funcionais e também de organizações descentralizadas. A empresa possui unidades de manufatura funcionais que sob a responsabilidade de um Diretor Executivo buscam eficiência e economia de escala em suas operações e paralelamente a esta estrutura existem os Diretores das Unidades de Produto que têm posição de novos administradores com função de trabalhar

lateralmente através das hierarquias existentes, coordenando as atividades funcionais para a saída do produto. Nesta pesquisa isso pode ser evidenciado através do *Cluster* Divisionalizado Centralizado, que apresentou características de divisão por unidades, porém com tomada de decisão centralizada.

Após as considerações aqui expostas, para a área acadêmica espera-se contribuir para complementar a literatura até então disponível sobre o grau de centralização e motivar os pesquisadores a desenvolver bases mais sólidas sobre centralização *versus* descentralização. Também se espera que este estudo possa motivar os pesquisadores da área de Ciências Contábeis a desenvolverem outros temas que abordem gestão e tomada de decisão. Outra contribuição que esta pesquisa traz é uma base para a construção de outros questionários envolvendo a percepção das linhas hierárquicas médias quanto ao grau de centralização adotado pelas empresas.

Para a área profissional, espera-se que esta pesquisa contribua para que os empresários possam verificar qual a ligação do grau de centralização com o desempenho da empresa e se esta variável realmente impacta em decisões mais assertivas, com melhores resultados.

Esta pesquisa teve o propósito de responder a questão problema que era relativa ao grau de centralização na tomada de decisões, porém em conjunto se pretendia identificar a configuração das organizações. Este último ficou com a identificação limitada, o que poderia ser sanado com mais questões a respeito do modelo adotado.

5.1 SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

No decorrer desta pesquisa deparou-se com questões que careceriam de um estudo mais aprofundado, tais como:

- a) incluir outras variáveis, como cultura, políticas de remuneração, ambiente da organização, história, mecanismos de apoio, lideranças, para conseguir identificar qual o modelo adotado pela empresa;
- b) ampliar a análise do grau de centralização conforme novas variáveis apontadas na letra b;

- c) identificar características comuns das empresas que compuseram cada *cluster* e acessar os *sites* delas na *internet* com o intuito de verificar informações sobre desempenho, resultados e indicadores;
- d) estabelecer relação entre o grau de centralização na tomada de decisões com indicadores de desempenho financeiros, os mesmos publicados juntamente com o universo das empresas no Anuário Valor 1.000.

REFERÊNCIAS

ANGELONI, M. T. Elementos intervenientes na tomada de decisão. **Ci. Inf.**, v. 32, n. 1, p. 17-22, jan./abr. 2003.

ANTHONY, R. N.; GOVINDARAJAN, V. **Sistemas de controle gerencial**. São Paulo: Atlas, 2002.

ANUÁRIO Valor 1000. **Jornal Valor Econômico**, São Paulo, 2010.

ARGOTE, L.; TURNER, M. E.; FICHMAN, M. To centralize or not centralize: the effects of uncertainty and threat on group structure and performance. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, n. 43, p. 58-74, 1989.

ATKINSON, A. A. et al. **Contabilidade gerencial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

AULICINO, A. L.; VASCONCELLOS, E. P. G. Centralização x descentralização: um estudo de caso na indústria de mineração. VI SEMEAD, São Paulo. **Anais...**, São Paulo, 2003.

BARNARD, C. I. **The functions of the executive**. [S. l.]: [S. Ed.], p. 8-21, 1938.

BASTOS, C. L.; KELLER, V. **Aprendendo a aprender**: introdução à metodologia científica. 16. ed. Petrópolis: Vozes, 2002.

BLEIL, C.; SOUZA, M. A.; DIEHL, C. A. Mensuração econômica da cadeia interna de valor do segmento madeireiro de pinus: um estudo de caso. **Gestão e Regionalidade**, v. 24, n. 70, maio/ago. 2008.

BORGES, M. E. N. A informação como recurso gerencial das organizações na sociedade do conhecimento. **Ciencia da Informação**, v. 24, n. 2, 1995.

BOUÇAS, A. S.; GOMES, J. S. Sistemas de controle gerencial em empresas brasileiras internacionalizadas: o caso de uma empresa de material elétrico. **Universo Contábil**, v. 6, n. 2, p. 06-26, abr./jun., 2010.

BRETAS PEREIRA, M. J. L. **Faces da decisão**: as mudanças de paradigmas e o poder da decisão. São Paulo: Atlas, 1997.

BUCHANAN, L.; O'CONNELL. Uma breve história da tomada de decisão. **Harvard Business Review**, p. 20-29, 2006.

BUFONI, A. L. et al. Descentralização, medidas de desempenho e preços de transferência: o caso da S.A. White Martins. **BALAS 2002 Conference**, 2002, Tampa, 2002.

BURKE, W. W.; LITWIN, G. H. A causal model of organizational performance and change. **Journal of Management**, v. 18, n. 3, 1992.

CAPELLINI, G. A.; AQUINO, A. C. B. Coordenação das relações horizontais em centros de serviços compartilhados. V ANPCONT, 2011. **Anais...**, Vitória-ES, 2011.

CATELLI, Armando. **Controladoria**: uma abordagem da gestão econômica - GECON. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CLEMEN, R. T.; REILLY, T. Correlations and copulas for decision and risk analysis. **Management Science**, v. 45, n. 2, fev. 1999.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CORDEIRO, S. H.; FERREIRA, C. L. Sistemas de informação utilizados como ferramenta para auxiliar as organizações em seu processo de gestão: uma abordagem gerencial. VI SIMPEP, 2009. **Anais...**, São Paulo, 2009.

CORTINA, J. M. What is coefficient alpha?: an examination of theory and applications. **Journal of Applied Psychology**, v. 78, n. 1, p. 98-104, fev. 1993.

CRONBACH, L. Coefficient alpha and the internal structure of tests. **Psychometrika**, n. 16, p. 297-37, 1951.

CYERT, R. M.; DILL, W. R.; MARCH, J. G.. The role of expectations in business decision making. **Administrative Science Quarterly**, v. 3, is. 3, p. 307-340, Dec. 1958.

DAFT, R. L. **Organizações**: teoria e projetos. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

DAVENPORT, T. H. **Ecologia da informação**: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 1998.

DEVELLIS, R. F. **Scale development**: theory and applications. Newbury Park: SAGE, 1991.

DIEHL, C. A.; BOOSE, E. S. S. Características de controle organizacional de empresas da região sul do Brasil. **ABCustos**, v. 5, n. 3, set./dez. 2010.

DUTTA, S.; FAN, Q. Incentives for innovation and centralized versus delegated capital budgeting. **Journal of Accounting and Economics**, n. 53, p. 592-611, 2012.

ETZIONI, A. Mixed-scanning: a third approach to decision-making. **Public Administration Review**, p. 385-392, dez. 1967.

FAINGUELERNT, B.; GOMES, J. S. Descentralização e preços de transferência: o estudo do caso da Xerox do Brasil. **Adm. Made.**, Rio de Janeiro, v. 1, n. 0, p. 3-22, 1999.

FÁVERO, L. P. et al. **Análise de dados**: modelagem multivariada para tomada de decisões. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

GALBRAITH, J. R. Organizing to deliver solutions. **Organizational dynamics**, v. 31, n. 2, p. 194-207, 2002.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GOLDMAN, L. To centralize or not to centralize. **DM Review Customer Intelligence**, ago. 2006.

GOMES, J. S.; AMAT, J. M. Controle de gestão: um enfoque contextual e organizacional. Congresso Internacional de Custos, 1995, Campinas. **Anais eletrônicos...**, Campinas, 1995.

_____; SALAS, J. M. A. **Controle de gestão**: uma abordagem contextual e organizacional. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2001.

GONTIJO, A. C.; MAIA, C. S. C. Tomada de decisão, do modelo racional ao comportamental: uma síntese teórica. **Caderno de Pesquisas em Administração**, v. 11, n. 4, p. 13-30, out./dez. 2004.

GRANDORI, A.; SODA, G. A relational approach to organization design. **Industry and Innovation**, v. 13, n. 2, p. 151-172, jun. 2006.

GRANT, P. The productive ward round: a critical analysis of organizational change. **The International Journal of Critical Leadership**, n. 16, p. 193-201, 2008.

HAIR JR., J. F. et al. **Análise multivariada de dados**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HOLIAN, R. Management decision making and ethics: practices, skills and preferences. **Management Decision**, v. 40, n. 9, p. 862-870, 2002.

_____. Management decision making, ethical issues and emotional intelligence. **Management Decision**, v. 44, n. 8, p. 1122-1138, 2006.

HORNGREN, C. T. **Contabilidade de custos**: uma abordagem gerencial. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

LEVIN, A. C. Solving the right problem: a strategic approach to designing today's workplace. **Design Management Review**, set. 2007.

LIEBLING, B. A. Is it time to (de) centralize?. **Management Review**, set. 1981.

LINDBLOM, C. E. The science of muddling through. **Public Administration Review**, n. 19, p. 79-88, 1959.

LUCIANO, E. M. **Mapeamento das variáveis essenciais**: ao processo decisório nas empresas gaúchas do setor industrial alimentar. 2000. Dissertação (Mestrado em Administração) - UFRGS, Porto Alegre, RS, 2000.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. São Paulo: Makron Books, 2001.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia do trabalho científico**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2007.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

_____. Organization design: fashion or fit. **Harvard Business Review**, n. 1, p. 103-116, jan./fev. 1981.

_____. The organization as political arena. **Journal of Management Studies**, v. 22, n. 2, p. 133-154, 1985.

NADLER, D. A.; TUSHMAN, M. L. A model for diagnosing organizational behavior. **Organizational Dynamics**, out. 1980.

NUNNALLY, J. C. **Psychometric theory**. New York: McGraw-Hill, 1978.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SCHMIDT, T. A review of structure in fives: designing effective organizations. **Book Review**, jul. 2006.

SCHUMAN, J.; TWOMBLY, J. Collaborative networks are the organization: an innovation in organization design and management. **Vikalpa**, v. 35, n. 1, jan./mar. 2010.

SHIMONISHI, J. S.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. A influência de traços culturais nas atividades gerenciais de organizações altamente estruturadas. **Administração em Diálogo**, n. 5, p. 43-54, 2003.

SILVA, S. L. Informação e competitividade: a contextualização da gestão do conhecimento nos processos organizacionais. **Ci. Inf.**, v. 31, n. 2, p. 142-020, maio/ago. 2002.

SIMON, H. A. **Comportamento administrativo**. Rio de Janeiro: Aliança para o Progresso, 1965.

SONDEREGGER, S. Centralized or decentralized information: which is better for providing incentives?. **Economic Inquiry**, v. 48, n. 2, p. 290-305, abr. 2010.

SOUZA, M. A. Práticas de contabilidade gerencial adotadas por subsidiárias brasileiras de empresas multinacionais. 2001. Tese (Doutorado) - Controladoria e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.

STAHL, D. A. Organizational diagnosis: a six-box model. **Nursing Management**, v. 28, n. 4, abr. 1997.

STRUZENSKI, J. Centralize treasury management to reduce risk, increase control. **Financial Executive**, p. 60, mar. 2006.

WARREN, C. S.; REEVE, J. M.; FESS, P. E. **Contabilidade gerencial**. 2. ed. São Paulo: Thomson Learning, 2008.

WATERMAN, R. H.; PETERS, R. J.; PHILLIPS, J. Structure is not organization. **The McKinsey Quarterly**, 1980. Disponível em: <www.mckinsey.com>. Acesso em: 10 out. 2012.

WATSON, C. M. Leadership, management and the seven keys. **The McKinsey Quarterly**, out. 1983. Disponível em: <www.mckinsey.com>. Acesso em: 10 out. 2012.

ZABOJNIK, J. Centralized and decentralized decision making in organizations. **Journal of Labor Economics**, v. 20, n. 1, 2002.

ZAMARIOLI, R.; BENZE, R. P.; ESCRIVÃO FILHO, E. Participação e tomada de decisão na pequena empresa: estudo multi-casos em três empresas industriais do ramo metalúrgico de Ribeirão Preto-SP. SIMPÓSIO INTERINSTITUCIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DO BOLSÃO SUL - MATOGROSSENSE E NOROESTE PAULISTA, 2, 2003. **Anais...**, Três Lagoas, 2003.

APÊNDICES

APÊNDICE A - Instrumento de coleta de dados

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS
MESTRADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS – ÊNFASE EM CONTROLE DE
GESTÃO
MESTRANDA: SINARA JAROSKI

QUESTIONÁRIO DE COLETA DE DADOS – PESQUISA DE MESTRADO

Por favor, responda assinalando com um “X” as questões abaixo de acordo com a legenda:

DT - DISCORDA TOTALMENTE
DP - DISCORDA PARCIALMENTE
CP - CONCORDA PARCIALMENTE
CT - CONCORDA TOTALMENTE
NA - NÃO SE APLICA

Quanto ao estilo gerencial ou de coordenação de sua empresa:

		DT	DP	CP	CT		NA
1	Há pequena hierarquia gerencial.						
2	Utiliza planejamento estratégico.						
3	Possui um plano de treinamentos formalizado de acordo com a função ou cargo dos funcionários.						
4	A tomada de decisões é feita com base na intuição dos diretores.						
5	A média gerência é quem lida com os problemas que ocorrem no nível operacional.						
6	Os funcionários são especializados nas suas respectivas funções.						
7	O poder de tomada de decisão é de quem detém o conhecimento técnico especializado.						
8	Os funcionários têm condições de conduzir as tarefas sem supervisão direta.						
9	Existem poucas áreas de apoio ou suporte.						
10	As decisões estão concentradas na alta administração, inclusive as de caráter operacional.						
11	A parte mais importante da organização é o nível operacional especializado.						
12	É dividida em unidades autônomas que se reportam a uma estrutura central de gestão.						
13	A matriz lida com as decisões estratégicas.						
14	A alocação de recursos financeiros para grandes projetos é feita pela alta administração.						
15	Os gestores tem poder de decisão, mas quase toda a equipe pode participar da solução de problemas.						
16	As decisões sobre inovação são tomadas por pessoas com funções especializadas.						
17	O nível operacional é quase inexistente ou terceirizado para outras organizações.						

Quanto ao grau de centralização na tomada de decisões referente à estrutura:

		DT	DP	CP	CT		NA
1	A divisão ou formação de unidades é feita pela alta administração.						
2	A distribuição de poder a cada nível hierárquico é decidido pela alta administração.						
3	Investimentos de grandes valores, compra de equipamentos e melhorias de processos são definidos pela alta administração.						
4	As políticas organizacionais são aprovadas pela alta administração ou conselho de administração.						
5	A avaliação de desempenho das unidades, áreas e gestores é feita pela alta administração.						

Quanto ao grau de centralização na tomada de decisões referente à estratégia:

		DT	DP	CP	CT		NA
1	O padrão de comunicação das estratégias para os funcionários da organização é definido pela alta administração e repassado para a média gerência.						
2	A definição dos objetivos estratégicos na revisão do Planejamento Estratégico compete à alta administração.						
3	A promoção e divulgação da marca e os respectivos gastos requerem aprovação final da alta administração.						
4	A definição de ações pontuais para solução de problemas sobre clientes, fornecedores e concorrência requer aprovação da alta administração.						
5	A alta administração é quem define as estratégias específicas para o atendimento dos objetivos estratégicos traçados no Planejamento Estratégico.						

Quanto ao grau de centralização na tomada de decisões referente a pessoas:

		DT	DP	CP	CT		NA
1	Subsistemas de RH como plano de carreira, avaliação de desempenho e política de treinamento são diretrizes da alta administração.						
2	Contratações de <i>staff</i> (controladoria, assessoria jurídica, assessoria de marcas e patentes, entre outras) são aprovadas pela alta administração.						
3	Promoções em linha vertical são realizadas com a aprovação da alta administração.						
4	A política de treinamento dos funcionários é aprovada pela alta administração.						
5	Definições sobre bônus atrelados ao alcance de metas são definidos pela alta administração.						

Quanto ao grau de centralização na tomada de decisões referente a processos:

		DT	DP	CP	CT		NA
1	O desenvolvimento e lançamento de novos produtos no mercado requer aprovação da alta administração.						
2	A alta administração aprova novos pacotes de serviços oferecidos aos clientes e sua respectiva margem de contribuição.						
3	Qualquer alteração no lay-out organizacional ou de processos deve ser submetida à aprovação da alta administração.						
4	Mudanças em processos produtivos/operacionais, ampliação de turnos de trabalho, inclusão de novas linhas produtivas são decisões da alta administração.						

1. Identificação da Empresa:

2. Tempo de atuação da empresa no mercado brasileiro:

- 1 a 5 anos
- 6 a 10 anos
- 11 a 15 anos
- 16 a 20 anos
- Mais de 20 anos

3. Número de funcionários totais:

- Até 1.000
- De 1.001 a 2.000
- De 2.001 a 3.000
- de 3.001 a 4.000
- Acima de 4.001

Identificação do Respondente:

1. Gênero:

- Masculino
- Feminino

2. Cargo Atual:

- Presidente
- Diretor Administrativo
- Diretor financeiro
- Gerente Administrativo
- Outro

Qual? _____

3. Formação:

- Ensino Fundamental
- Ensino Médio
- Curso Superior
- Especialização
- Outro

Qual? _____

Qual? _____

Qual? _____

4. Tempo de atuação na empresa:

- 1 a 5 anos
- 6 a 10 anos
- 11 a 15 anos
- 16 a 20 anos
- Mais de 20 anos

5. Tempo de experiência no cargo (independente de estar nesta empresa):

- 1 a 5 anos
- 6 a 10 anos
- 11 a 15 anos
- 16 a 20 anos
- Mais de 20 anos

ANEXOS

ANEXO A - Empresas que participaram da amostra

Razão Social	Classificação Pesquisa 2009	Classificação Pesquisa 2008	Receita Bruta (R\$ milhões)
Petrobras Brasileiro S/A	1	1	134.033,9
TIM Participações S/A	11	25	14.308,6
Alberto Pasqualini Refap S/A	25	28	9.219,2
Furnas Centrais Elétricas S/A	42	47	6.073,9
GOL Linhas Aéreas Inteligentes S.A.	44	38	5.992,7
JBS S/A - JBS Friboi	48	55	5.148,8
Amaggi Exportação e Importação Ltda	63	82	3.963,0
Cia Paranaense de Energia – COPEL	66	74	3.890,1
Cia de Gás de São Paulo – COMGÁS	67	69	3.884,4
Klabin S.A.	91	85	2.868,3
Cia Energética de São Paulo – CESP	103	119	2.652,8
Profarma Distribuidora de Produtos Farmacêuticos S/A	107	117	2.577,3
Paranapanema S/A	111	-	2.511,9
Cia Energética do Ceará – COELCE	133	151	2.140,7
Yara Brasil Fertilizantes S/A - Adubos Trevo	137	94	2.096,3
Confab Industrial S.A. - Tenaris Confab	139	134	2.026,6
C.Vale Cooperativa Agroindustrial	144	154	1.980,8
Rio Grande Energia S/A - RGE	155	173	1.841,0
Cia Zaffari Com. e Ind.	161	188	1.803,6
CTEEP Cia de Transmissão de Energia Elétrica Paulista - Transmissão Paulista	177	183	1.649,2
Raia S/A - Drogaria Raia	188	-	1.534,2
AES Sul Distribuidora Gaúcha de Energia S/A	201	197	1.432,4
Marcopolo S.A.	217	171	1.342,1
Localiza Rent a Car S/A	236	214	1.216,3
ABC Indústria e Comércio S/A Inco - Algar Agro	254	267	1.148,8
Empresa Baiana de Águas e Saneamento - EMBASA	256	282	1.137,9
Randon S/A Implementos e Participações	291	218	994,4
Usiminas Mecânica S/A	302	234	952,4
Celulose Nipo Brasileira S/A – CENIBRA	309	224	931,4
TOTVS S.A.	353	518	776,8
Refinaria de Petróleo Riograndense S/A	362	501	752,9
Açúcar Guarani S/A	370	522	735,0
Eletrosul Centrais Elétricas S/A	378	421	723,9
RUFF CJ Distribuidora de Petroleo Ltda	385	-	714,3
Carbocloro S/A Indústrias Químicas	400	385	685,6
Innova S.A.	402	328	682,6
Ferrovias Centro Atlântica S/a – FCA	404	365	678,6
Cooperativa dos Cafeicultores e Citricultores de São Paulo – COOPERCITRUS	410	335	673,7
Oxiteno S/A Indústria e Comércio	412	393	672,2
Zema Cia de Petróleo Ltda	421	436	658,4
Cia Energética de Alagoas – CEAL	440	424	625,6

Continua

Continuação

Razão Social	Classificação Pesquisa 2009	Classificação Pesquisa 2008	Receita Bruta (R\$ milhões)
Mangels Indústria e Comércio Ltda	455	388	599,4
Evonik Degussa Brasil Ltda	459	422	591,7
Elekeiroz S/A	479	318	571,2
Bahia Specialty Cellulose S/A	509	-	522,6
STIHL Ferramentas Motorizadas Ltda.	515	433	514,7
Cia de Água e Esgoto do Ceará – CAGECE	526	558	501,0
Usina São Martinho S/A	528	660	500,2
USJ Açúcar e Álcool S/A - Usina São João	544	733	480,0
Petronas Lubrificantes Brasil S.A.	546	552	479,3
CGTF Central Geradora Termelétrica	560	679	465,3
Fortaleza S/A - Endesa Fortaleza	563	596	463,0
Hospital de Clínicas de Porto Alegre	564	618	461,6
Agrale S/A	568	403	454,9
Cecrisa Revestimentos Cerâmicos S/A	570	571	454,8
Sociedade Mineira de Cultura - PUC MINAS	601	624	423,5
Cia de Processamento de Dados do Estado de São Paulo – PRODESP	603	634	421,7
Sinagro Produtos Agropecuários Ltda	611	-	416,3
Ticket Serviços S/A	619	654	407,9
Irmandade da Santa Casa de Misericórdia de Porto Alegre	636	725	398,2
CSU Cardsystem S/A	639	678	394,8
Cia Espirito Santense de Saneamento - CESAN	654	697	383,4
Custódio Forzza Comércio e Importação Ltda	672	629	375,8
Eliane S/A Revestimentos Cerâmicos	679	666	372,2
Toniolo Busnello S/A Túneis	688	961	366,0
Terraplenagens e Pavimentações	690	655	364,3
Celulose Irani S/A	692	768	363,9
Cremer S/A	703	749	358,5
Hortigil Hortifruti S/A	713	656	353,0
Anaconda Industrial e Agrícola de Cereais S/A - Moinho Anaconda	715	-	352,4
SLC Agrícola S/A	716	575	351,9
Cia Providência Indústria e Comércio	732	794	342,4
Cooperativa Tríticola de Espumoso Ltda - COTRIEL	738	816	339,9
Cia Pernambucana de Gás – Copergas	741	520	338,8
Cia de Gás do Estado do Rio Grande do Sul – SULGÁS	745	468	336,2
Gevisa S/A	752	860	335,1
Unidas S/A	761	760	327,3
Delga Indústria e Comércio Ltda	764	789	325,8
Scopus Tecnologia Ltda	767	-	324,5
Wind Power Energia S/A - IMPSA WIND	768	-	323,8
Covabra Supermercados Ltda			

Continua

Continuação

Razão Social	Classificação Pesquisa 2009	Classificação Pesquisa 2008	Receita Bruta (R\$ milhões)
Cia de Concessões Rodoviárias – CCR	776	828	322,3
PUC Rio Faculdades Católicas	793	831	311,1
Comercial Buffon Combustíveis e Transportes Ltda	812	-	299,5
SLC Alimentos S/A	817	688	297,8
Light Serviços de Eletricidade S/A	825	795	294,9
Cia Ambiental do Estado de São Paulo - CETESB	830	899	293,0
Centrais Elétricas Cachoeira Dourada S/A	832	529	291,0
BCLV Comércio de Veículos Ltda - Eurobike	834	-	290,3
NC Energia S/A	836	829	289,9
Cia de Pesquisa de Recursos Minerais - CPRM	861	-	276,8
MGS Minas Gerais Administração e Serviços S/A	886	-	265,4
Supervia Concessionária de Transporte Ferroviário S/A	887	935	265,2
Karsten S/A	897	907	260,8
Cooperativa Agrícola Soledade Ltda - Coagrisol	899	-	260,6
Furukawa Industrial S/A Produtos Elétricos	919	803	254,6
Ecourbis Ambiental S/A	921	986	254,0
Marisol Indústria do Vestuário Ltda	925	971	253,3
Mundial S/A Produtos de Consumo	931	835	251,8
Cia de Águas e Esgotos do Maranhão - CAEMA	949	-	246,7
Renner Sayerlack S/A	955	920	245,1
Masisa do Brasil Ltda	975	807	239,2
Govesa Goiânia Veículos S/A	991	-	235,5