

## O Gestor de Nível Intermediário e sua Participação na Configuração de Estruturas Organizacionais

**Autoria:** Geraldo Marcélio de Paula, Luiz Antônio Antunes Teixeira, Jersone Tasso Moreira Silva, George Leal Jamil

### RESUMO

O artigo busca discutir o grau de participação, conhecimento e satisfação dos Gestores de Nível Intermediário (GNI) no processo de configuração e reconfiguração da estrutura organizacional. A partir da definição das variáveis que compõem e condicionam a configuração da estrutura organizacional e do grau de participação do GNI nesse processo, foi realizado um survey, aplicado a 147 GNI's de grandes empresas nacionais e multinacionais. O estudo demonstrou que o GNI percebe uma estreita relação de dependência entre estratégia empresarial e estrutura organizacional e que ele não participa ativamente do processo de definição da estrutura organizacional, sendo apenas um agente passivo das diretrizes da alta administração. O grupo pesquisado mostrou-se satisfeito com a estrutura em que atua e com as informações disponibilizadas para suas decisões. O modelo hipotético de pesquisa desenvolvido demonstrou que quanto melhor a comunicação e maior a autonomia, maior a satisfação percebida do GNI.

### 1 INTRODUÇÃO

A estrutura organizacional vem sendo objeto de estudo de diversos autores, desde Weber, Barnard e Chandler, nos primeiros anos do século 20, até Hall, Mintzberg e Child, nas décadas de 1980 e 1990. Os estudos da escola clássica sugeriam haver uma estrutura ótima para todos os tipos de organização. A escola de relações humanas, a partir da década de 1930, sustentava que o empregado possuía necessidades psicológicas e sociais e a organização do trabalho dependia da interação das pessoas dentro da empresa (DONALDSON, 1998). No final dos anos 50, surgiu a abordagem contingencial, afirmando que a estrutura de uma organização é dependente de fatores contingenciais, como o ambiente, a tecnologia, o tamanho e a estratégia.

Segundo Chandler (1962), em resposta às pressões do ambiente, as empresas adotam estratégias positivas, desenvolvendo novos produtos ou novos mercados, ou estratégia defensiva para proteger sua atual posição. Ambas as estratégias levam as empresas a mudanças organizacionais. Seguindo esse pensamento, pode-se entender que a estratégia depende das características do ambiente e determina a reconfiguração organizacional, visando atingir objetivos estabelecidos.

A reconfiguração organizacional compreende a distribuição das responsabilidades, competências e poderes entre os gestores para a realização da estratégia. Segundo Roig (1982), toda estratégia é algo para implantar, decidir, pôr em prática, para ser realizado. Para essa realização, faz-se necessária a existência de homens com capacidades e responsabilidades diretas, que sejam capazes e estejam dispostos a decidir, que queiram atuar de modo adequado para converter a estratégia em ações.

Entre os diversos níveis hierárquicos necessários ao exercício da gestão organizacional, os GNI's atuam entre os anseios da alta direção e a força de trabalho para obtenção dos resultados esperados. Barnard (1971) introduz a idéia de que a função do gestor seria a de convergir esforços organizacionais e individuais em prol de um objetivo comum. O gestor é a pessoa a quem compete a interpretação dos objetivos propostos pela organização e que atua

através do planejamento, da organização, da liderança e do controle, a fim de atingir os referidos objetivos.

Na busca por melhores resultados, as organizações exploram cada vez mais os recursos tecnológicos. A capacidade de as empresas utilizarem e combinarem várias fontes e tipos de conhecimento organizacional para desenvolverem competências específicas e capacidade inovadora que se traduzem, permanentemente, em novos produtos, processos e sistemas gerenciais, é denominado por Terra (2000) de “gestão do conhecimento”.

A gestão da informação e do conhecimento vem se destacando como um dos principais recursos estratégicos de qualquer organização e elemento fundamental na definição e/ou redefinição das estruturas organizacionais. A gestão do conhecimento pode ser definida como o processo pelo qual uma organização, consciente e sistematicamente, coleta, cria, organiza, compartilha e quantifica seu acervo de conhecimentos, para atingir os objetivos estratégicos. A informação é definida por Drucker (1998) como sendo dados interpretados, dotados de relevância e propósito. Os dados são definidos, numa organização, como registros estruturados de transações ou como a descrição exata de algo ou de algum evento.

As estratégias formuladas pela cúpula empresarial, conforme Chandler (1962) podem determinar a configuração e reconfiguração da estrutura da empresa. Discussões que possibilitem a compreensão do papel do GNI nesse processo poderão facilitar a implementação das estratégias definidas, melhorando a obtenção de resultados organizacionais.

Procura-se, com este artigo, compreender questões inerentes ao papel do Gestor de Nível Intermediário (GNI) no processo de configuração e reconfiguração da estrutura organizacional, tais como: *Que tipo de papel exerce O GNI no processo de configuração e reconfiguração da estrutura organizacional? Qual o grau de entendimento e participação do GNI nesses processos?*

Especificamente, pretende-se: identificar o grau de participação, conhecimento e satisfação dos GNI's nos processos de configuração e reconfiguração da estrutura organizacional; identificar a percepção do GNI quanto à relação de dependência entre estratégia empresarial e estrutura organizacional; identificar a existência de processo formal de gestão da informação e do conhecimento e sua relação de dependência com os processos de configuração e reconfiguração da estrutura da organização.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

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

Galbraith (1977) define organização como composição de pessoas com a finalidade de alcançar algum propósito compartilhado através da divisão do trabalho. Para organizar o trabalho é necessário estabelecer uma rede de relações entre indivíduos ou grupos de

indivíduos, de forma que seus trabalhos sejam coordenados e coerentes com a tarefa final, num mecanismo de coordenação identificada como estrutura organizacional.

A estrutura organizacional pode ser definida pela soma total das formas em que ela divide o trabalho em tarefas distintas e alcança a coordenação entre elas. Para Mintzberg (1979), à medida que o trabalho organizacional fica mais complicado, a forma de coordenação favorecida parece mudar do ajustamento mútuo para a supervisão direta e desta para a padronização, finalmente retornando ao ajustamento mútuo. A estrutura organizacional é o produto das decisões de divisão e coordenação do trabalho e define não apenas as atribuições específicas, mas também o modo como devem estar interligados os diversos grupos especializados, chamados departamentos (MAXIMIANO, 1986). É vista também com um processo através do qual a autoridade é distribuída, as atividades são especificadas e um sistema de comunicação é delineado, permitindo que as pessoas realizem as atividades e exerçam a autoridade que lhes competem (VASCONCELLOS, 1989). Os objetivos da organização e a forma como são atingidos constituem um importante fator de influência para o desenho da estrutura administrativa (VASCONCELLOS, 1972).

Numa perspectiva operacional, a estrutura organizacional pode ser entendida como o conjunto ordenado de responsabilidades, autoridades, comunicações e decisões das unidades organizacionais de uma empresa. Quando a estrutura organizacional é estabelecida de forma adequada, ela propicia para a organização, aspectos como: identificação das tarefas necessárias; organização das funções e responsabilidades; obtenção de informações, recursos e fornecimento de feedback aos empregados; medidas de desempenho compatíveis com os objetivos e condições motivadoras. (OLIVEIRA, 2000).

A escolha de uma estrutura em detrimento de outra, inevitavelmente envolve eventuais vantagens e desvantagens, privilegiando certos aspectos comparativamente a outros. Para Child (1977), o desenho e redesenho da estrutura organizacional constitui uma das maiores prioridades da administração, pois a função da estrutura organizacional é auxiliar no alcance dos objetivos organizacionais, servindo como: (a) estrutura básica – ao contribuir para a implementação de planos, bem como para a alocação de pessoas e de recursos para as tarefas que precisam ser feitas e ao proporcionar mecanismos para a coordenação dessas tarefas. Nessa circunstância, assume a forma de descrições de cargos, organogramas, constituição de conselhos e de comissões; (b) mecanismo de operação – ao indicar com clareza aos membros da organização e o que deles é esperado, através de elementos normativos como procedimentos de trabalho, padrões de desempenho, sistema de avaliação, sistema de recompensas, programações e sistemas de comunicação; (c) mecanismo de decisão – suportando o processo de tomada de decisão e seus requisitos de processamento de informação, o que inclui o fornecimento de arranjos favoráveis à obtenção de informações do meio externo e correspondentes procedimentos para tratamento de informações.

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

Ao formular estratégias, cabe à organização identificar as oportunidades e ameaças no ambiente da empresa, bem como estabelecer um ajuste entre a estratégia e a organização (MINTZBERG, 2001; MOTTA, 2003). No processo de escolha estratégica, os tomadores de decisões representam o elo entre o ambiente, a organização e a eficácia (CHILD e SMITH,

1987). Segundo a abordagem contingencial, a empresa deve se ajustar às contingências para atingir a forma adequada; tem-se que a estrutura corresponde à organização estabelecida para administrar as atividades que surgem das estratégias adotadas (ROIG, 1982) e que diferentes estratégias levam a diferentes estruturas (CHANDLER, 1962).

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

Torres (1994) e Uhlmann (1998) alertam que as tecnologias de informação devem ser orientadas para as questões estratégicas da organização, sendo empregadas como um recurso necessário e integrado à gestão do negócio. Para tanto, é necessário um trabalho de análise do posicionamento estratégico, da estrutura interna, dos sistemas e métodos de trabalho, bem como dos fluxos atuais de informações. A aplicação de ferramentas de tecnologia da informação deverá perseguir a gestão estratégica das empresas (JAMIL, 2005). Nesse sentido, a organização do trabalho pode receber uma nova formatação, tendo por base a disponibilidade das informações. Hammer e Champy (1994) afirmam que o verdadeiro poder da tecnologia não está em fazer antigos processos funcionarem melhor, mas permitir que as organizações rompam com as antigas regras e criem novas formas de trabalho.

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

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

membros, exigindo um fluxo de comunicação simplificado, versátil, em ambas as direções, combinando os tipos formais e informais.

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

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

A descentralização pode trazer como benefício o aumento da produtividade, pois a amplitude e/ou profundidade dos cargos crescem, as pessoas são solicitadas a aceitar maior responsabilidade, as perícias em decisão aumentam (OLIVEIRA, 2000). A descentralização permite à organização responder mais rapidamente às condições locais. Transmitir informações para a tomada de decisões de um centro para outro demanda tempo na estrutura centralizada (MINTZBERG, 1995). Na estrutura descentralizada, esse processo pode se tornar mais ágil e exigir menor fluxo entre níveis hierárquicos, estimulando a motivação nos membros que a compõem. Esse estímulo pode ocorrer quando o funcionário sente que tem autonomia para tomar decisões relativas ao seu próprio trabalho.

### **3 ASPECTOS METODOLÓGICOS**

Os passos metodológicos para alcançar os objetivos foram definidos em duas etapas:

#### **3.1 Primeira fase - exploratória**

Na fase exploratória, optou-se por buscar informações que permitiram detectar e descrever as ações, métodos e processos estratégicos adotados por presidentes e ex-presidentes de grandes empresas para definir e gerir a estrutura da sua organização. Para obtenção dessas

informações, utilizaram-se como ferramenta as técnicas de entrevista em profundidade, buscando “captar” o fenômeno em estudo a partir da perspectiva das pessoas envolvidas, considerando-se todos os pontos de vista relevantes, preocupando-se com o processo e não simplesmente com os resultados e o produto. (GODOY, 1995)

Foram entrevistados 4 presidentes e diretores gerais de grandes empresas, com sede na região metropolitana de Belo Horizonte. As entrevistas foram realizadas entre fevereiro e junho de 2006. A escolha dos gestores se deu por conveniência. Os dados coletados contribuíram para a compreensão da participação do gestor na definição da estrutura organizacional e orientaram a criação do questionário.

### 3.2 Segunda fase – descritiva

A segunda fase foi composta da elaboração, validação e aplicação do questionário ao grupo definido na unidade de análise. Foi realizada uma pesquisa de campo descritiva transversal única (MALHOTRA, 2001). A pesquisa descritiva visa identificar os fatores que determinam a ocorrência dos fenômenos ou que contribuem para isso. Ela também aprofunda o conhecimento da realidade (GIL, 1991).

O uso de pesquisa survey na área da administração é bastante usual, havendo abundante literatura sobre ela. De acordo com Malhotra (2001), os métodos survey podem ser classificados com base no modo como se aplica o questionário. Nessa pesquisa, optou-se por utilizar o que o autor classifica como sendo entrevista eletrônica. O entrevistado dirigiu-se a um determinado endereço na Web para responder ao questionário, o que facilitou o acesso a pessoas de localidades diversas.

Segundo Churchill (2001), a aplicação de questionário por meio da Web é amplamente usada nos Estados Unidos, geralmente produzindo bons níveis de respostas. Taylor (2000) aponta as seguintes vantagens das surveys pela Internet, sobre outros métodos anteriormente conhecidos: redução significativa nos custos de obtenção dos dados; possibilidade de trabalhar com grandes amostras; respostas mais rápidas; possibilidade de uso de imagens, sons e hipertexto na construção dos questionários. Simsek (1999) cita como vantagens o fato de a Internet facilitar a verificação de entrega da mensagem e sua respectiva leitura; a redução de consumo de grandes quantidades de papel e a minimização de erros potenciais de interpretação da caligrafia do respondente. Por outro lado, uma das principais dificuldades do survey pela Internet é a definição da amostra, uma vez que as listas de endereços eletrônicos geralmente são pouco estruturadas, e boa parte da população ainda não possui endereço eletrônico (Bradley, 1999).

Na definição da amostra desta pesquisa, selecionaram-se 1020 gestores de nível intermediário; no entanto, dos 1020 e-mails enviados, 234 (22,9%) retornaram por problemas técnicos. Dos 786 questionários entregues obtiveram-se 147 respostas, representando 18,7%. Definiu-se, então, por unidade de análise, o número de 147 gestores de nível intermediário, de empresas nacionais e multinacionais com faturamento anual predominantemente superior a 50 milhões de reais. Os dados foram coletados entre os meses de setembro e outubro de 2006. O acesso ao questionário na Internet fez-se restrito apenas ao respondente por meio de senha individual, tornando possível garantir respostas únicas de cada GNI. Considera-se Gestor de Nível Intermediário aquele que ocupa posições na estrutura organizacional entre a alta direção e a força de trabalho operacional. São as posições ocupadas por níveis iguais ou superiores

aos de supervisor de área (gerentes setoriais ou funcionais, coordenadores, assessores e supervisores).

### 3.3 Validação dos dados

Garantir a qualidade dos dados deve ser um esforço do pesquisador, cujo objetivo é evidenciar que estes detêm propriedades que garantam que as considerações e inferências sejam feitas com segurança.

O tratamento estatístico aplicado aos dados foi composto de:

**análise exploratória:** média e desvio-padrão das variáveis, juntamente com gráficos (histograma e caixas de bigodes);

**dados ausentes:** não ocorreram;

**outliers:** tratamento univariado (foram tratados a partir da fórmula da padronização  $Z$ ) e multivariado (tratados a partir da Distância de *Mahalanobis*);

**normalidade:** os valores dos testes de normalidade uni e multivariada permitiu considerar que os dados atendem ao pressuposto de normalidade requerido pelos procedimentos analíticos mais sofisticados e precisos, tal como a estimação de máxima verossimilhança;

**linearidade:** procedeu-se (1) à verificação da correlação linear entre as variáveis e (2) à correlação entre as medidas originais e os quadrados das variáveis;

**análise da unidimensionalidade:** empregou-se a análise fatorial exploratória; todos os construtos apresentaram evidência moderada a favor da unidimensionalidade das medidas;

**avaliação da confiabilidade:** empregou-se o Alfa de *Cronbach*; todos os *construtos* foram considerados confiáveis, levando em conta os limites menos conservadores de 0,6 (escalas desenvolvidas);

**avaliação da validade convergente:** empregou-se a *validade do construto*; segundo o critério da significância das cargas fatoriais, todos os indicadores apresentaram validade convergente;

**Avaliação da validade discriminante:** empregou-se o teste de diferença qui-quadrado; todos os pares de *construtos* apresentaram diferenças qui-quadrado significativas, no nível de 5%.

Considerando as validações aplicadas aos dados, conclui-se que os construtos deste estudo atingiram patamares adequados de confiabilidade e validade, com níveis moderados de validação. De tal modo, é possível ter confiança na interpretação dos resultados, a partir das escalas depuradas.

## 4 MODELO HIPOTÉTICO DE PESQUISA

Elaborou-se um modelo hipotético de pesquisa com o interesse final de identificar a satisfação do GNI com a estrutura organizacional. O modelo proposto parte das variáveis que

influenciam o formato da estrutura organizacional e que podem influenciar a percepção de satisfação deste profissional. A revisão bibliográfica reuniu argumentos para sugerir as hipóteses:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

É importante notar que a estratégia de construção desse modelo é classificada como um modelo em construção (HAIR JR. et al., 1998), pois, apesar de definição de hipóteses, não foi possível selecionar na literatura estudo que apresentasse os construtos, relações e contextos testados neste trabalho.

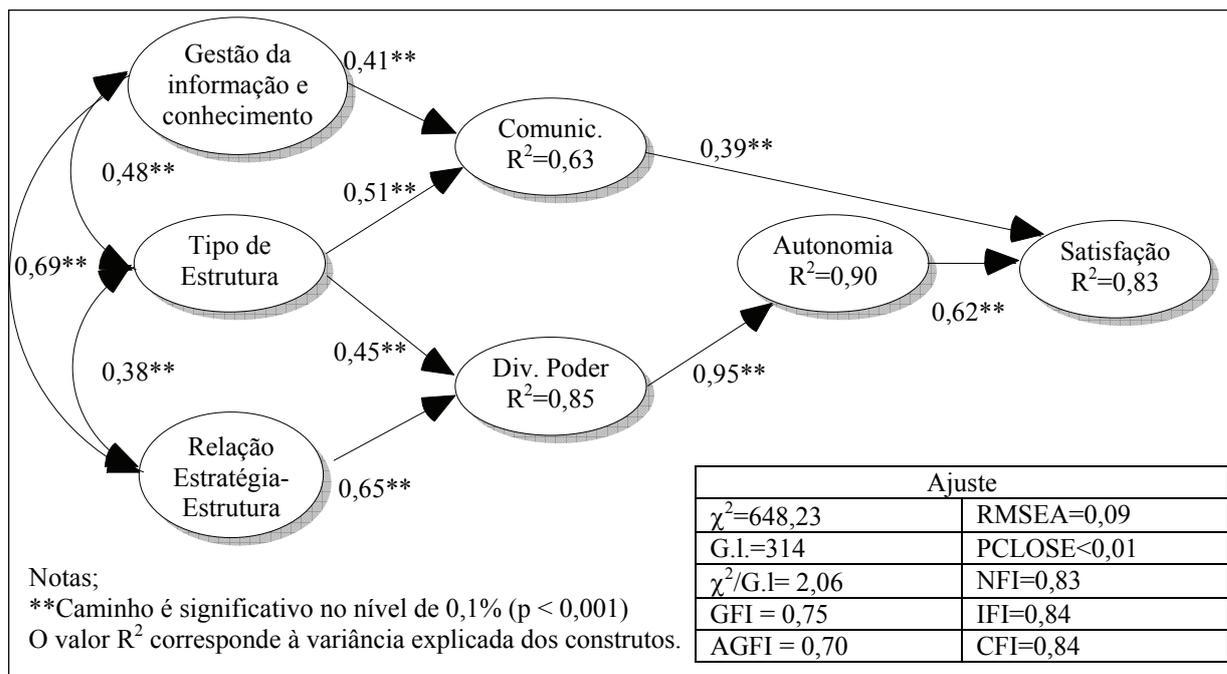
O critério final de avaliação da adequação das medidas consiste em avaliar o grau em que os conceitos mensurados se ajustam da forma prevista teoricamente, formando uma rede de relacionamentos (NETEMEYER, BEARDEN e SHARMA, 2003). Esse tipo de avaliação corresponde a avaliar a validade nomológica dos construtos, em que se enseja apoiar ou refutar hipóteses oriundas da teoria subjacente ao estudo. Em última instância, é possível afirmar que a validade nomológica é uma condição fundamental que propicia o fortalecimento do conhecimento científico sobre o fenômeno estudado (HUNT, 2002). Ainda, de acordo com Malhotra (2001, p. 266), a “validade nomológica é um tipo que determina o relacionamento entre construtos teóricos, procurando confirmar correlações significativas entre tais conceitos”.

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

O modelo testado foi composto por 27 variáveis observadas, obtendo 378 análises não redundantes na matriz de covariância. Dessa forma, tem-se 0,38 observações na amostra para cada observação da matriz de entrada, número inferior ao limite conservador de 1 elemento amostral para cada parâmetro da matriz de covariância estimada. Por outro lado, levando-se em conta que existem 64 parâmetros a serem estimados no modelo estrutural, tem-se 2,30

elementos na amostra para cada parâmetro estimado no modelo, número considerado baixo, mas passível de aplicação. Assim, o tamanho da amostra pode ser considerado adequado para o teste do modelo (HAIR JR. et al., 1998). O modelo foi ajustado segundo o método de máxima verossimilhança, pois se considera que os dados do estudo seguiram uma distribuição normal multivariada. A FIG. 1 resume os resultados padronizados dos caminhos obtidos no modelo hipotético de pesquisa.

FIGURA 1 - Modelo hipotético de pesquisa



FONTE - Dados da pesquisa.

A FIG. 1 demonstra que as hipóteses oriundas do estudo foram confirmadas, conforme as significâncias das cargas fatoriais. Considerando o ajuste dos modelos, apresentam-se índices de ajuste ainda na figura mostrada. Dentre os índices de ajuste absoluto (medidas que visam verificar até que ponto o modelo proposto consegue reproduzir a matriz de covariância de entrada, isto é, até que ponto estas medidas averiguam se o modelo proposto é capaz de reproduzir a realidade do fenômeno proposto), tem-se a estatística qui-quadrado ( $\chi^2$ ) e o teste de sua significância: do ponto de vista estatístico, tal condição não deve ser vista como impeditiva da qualidade do modelo, pois, conforme sugerem Jöreskog e Sörbom (1989), a amostra deve ser “suficientemente” grande (maior que 200) e o modelo deve ser estritamente confirmatório, isto é, já devem existir suporte e proposições teóricas explícitas sobre as hipóteses e variáveis do modelo.

Desta forma, pode-se ater a outras medidas de ajuste para averiguar a plausibilidade do modelo. A medida RMSEA(1) está próxima do valor sugerido de 0,08 (HAIR JR. et al., 1998), mas isto não deve ser visto como negativo, pois o RMSEA é mais indicado para ser usado em uma estratégia confirmatória ou de modelos em competição, usando “grandes amostras” (HAIR JR. et al., 1998). Como a abordagem desta pesquisa se assemelha mais a uma abordagem de modelos em construção, o valor desta estimativa pode ser visto como aceitável. O modelo será adequado se o CFI, o GFI e o AGFI forem superiores a 0,90 (KLINE, 1998), ou ainda se o RMSEA apresentar coeficiente inferior a 0,08 (HAIR Jr. et al., 1998).

Na medida GFI (Goodness of Fit Index) (2) para o modelo proposto, observa-se um GFI igual a 0,75, o que indica que o modelo consegue explicar aproximadamente 75% das correlações originais na matriz de entrada, ou seja, do fenômeno proposto. Deve-se ter que esse valor é relativamente baixo, indicando a ausência de ajuste absoluto. O AGFI (3) (Adjusted Goodness of Fit Index) busca ponderar o ajuste encontrado pela complexidade do modelo e leva a uma conclusão similar.

Levando-se em conta a complexidade do fenômeno estudado e a construção de um modelo teórico, usam-se os índices NFI (Normed Fit Index), CFI (Comparative Fit Index) e IFI (Incremental Fit Index). O CFI compara o modelo existente com o modelo nulo; assume-se que as variáveis não são correlacionadas. O NFI reflete a proporção que o modelo proposto melhora o ajuste em relação ao modelo nulo, sem requerer suposições sobre o qui-quadrado como o CFI. Já o IFI verifica se seria possível melhorar o ajuste do modelo aos dados existentes. Todos esses índices levam à conclusão similar de que o ajuste existente no modelo é moderado, quando se considera a complexidade das variáveis e do modelo. Além disso, pode-se dizer que o CFI é mais adequado nesta situação, por se tratar de um modelo em construção e obtido com uma amostra relativamente pequena ( $n < 200$ ). (HAIR JR. et al., 1998). É possível observar que todos os índices propostos indicaram um ajuste moderado. Visando melhorar o ajuste do modelo, sugere-se que estudos futuros testem este modelo: com amostras maiores; variáveis depuradas por construto e descrição e discussão dos resultados.

Para fins de erros amostrais, considera-se que o erro amostral máximo das proporções é da ordem de 8,08%, com 95% de confiança. Isso indica que existem 95% de chance dos parâmetros (verdadeiros valores populacionais) estarem contidos em um intervalo construído em torno de  $\pm 8,08\%$  de qualquer estimativa amostral obtida.

## 5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Observou-se que a maior parte dos respondentes tem mais de 3 anos de experiência na empresa em que atua, demonstrando que tem efetivamente conhecimento aprofundado sobre as normas, procedimentos e estruturas dessas empresas. A maioria dos participantes são empregados de empresas nacionais. Considerando que mais de 33% das empresas tem faturamento anual superior a R\$ 1 bilhão e mais de 48% possuem entre 1001 e 2000 funcionários, pode-se considerar que a amostra do estudo é composta principalmente por empresas de grande porte.

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

As questões concebidas para este fim foram divididas, conforme resultados da análise de dimensionalidade, em dois blocos distintos: relação entre estratégia e estrutura e aspectos da comunicação.

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

relação positiva entre “estratégia e estrutura”, demonstrando que esses profissionais crêem que a estrutura da empresa está associada com a estratégia adotada.

Considerando os indicadores de comunicação, extraídos dentre os itens da escala de “relação estratégia e estrutura”, pôde-se observar que os gerentes consideram eficiente a comunicação interna quando se trata da divulgação dos objetivos a serem alcançados e da divulgação dos resultados obtidos. Nota-se, ainda, concordância dos GNI's no que se refere à satisfação com a adequação da estrutura atual aos objetivos estabelecidos.

## **5.2 Percepção de participação do GNI na definição e implantação da estrutura organizacional**

O segundo construto deste estudo consistiu em verificar se os GNI's percebem uma participação ativa na definição da estrutura de sua organização, considerando aqueles indicadores confiáveis e válidos do construto denominado “autonomia e participação”.

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

## **5.3 Percepção do grau de distribuição de responsabilidades e poder na organização**

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

## **5.4 Percepção do grau de satisfação com a estrutura**

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

## **5.5 Tipologias utilizadas pelas organizações**

Observou-se que o uso de alianças estratégicas tem maior emprego nas empresas estudadas, seguido pela utilização de técnicas de atuação por projetos, para a realização de todas as atividades importantes para o alcance dos objetivos organizacionais ou atividades de melhoria e/ou inovação. O emprego de equipes multidisciplinares que se sobrepõem à estrutura

hierárquica apresenta menor emprego no grupo estudado. De forma geral, não é possível confirmar uma tendência do uso de estrutura matricial (maiores médias) ou funcional (menores médias) na população em estudo; nota-se, nas organizações pesquisadas, um misto de tipologias e metodologias de trabalho com foco nos objetivos que ora se adaptam à estrutura organizacional existente e vice versa.

### **5.6 Gestão da informação e do conhecimento e estrutura organizacional**

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

## **6 CONCLUSÕES**

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

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

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

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

O modelo hipotético de pesquisa (FIG. 1) pode ser considerado como adequado, pois apresenta um ajuste moderado e teve todas suas hipóteses suportadas no estudo. Analisando os resultados padronizados do modelo (FIG. 1), nota-se que a satisfação do gestor de nível intermediário é influenciada por dois fatores: comunicação e autonomia. A autonomia possui relação de influência mais forte que a comunicação, sugerindo que, para o nível de gestão intermediária, a autonomia se revela como condicionante mais importante a obtenção de satisfação do que a comunicação. A autonomia demonstrou ainda forte relação com a divisão de poder que, por sua vez, está relacionada com o tipo de estrutura e a relação estratégica-

estrutura. A relação estratégia-estrutura, por sua vez, demonstrou estar associada às políticas de gestão da informação e do conhecimento, construiu esse que, em conjunto com o tipo de estrutura, influencia a qualidade da comunicação organizacional. O construto Gestão da informação e do conhecimento apresentou relação significativa com o tipo de estrutura, permitindo inferir a existência de tipologias, notadamente matriciais (uso de equipes temporárias, multidisciplinares, atuação por projetos e alianças), que incentivam a gestão da informação em relação a empresas que não adotam essas práticas.

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

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

## REFERÊNCIAS

- BARNARD, Chester I. **As funções do executivo**. São Paulo: Atlas, 1971. 321 p.
- BRADLEY, N. Sampling for Internet Surveys: an examination of respondent selection for Internet research. **Journal of the Market Research Society**. Londres. 9 p., out. 1999.
- CHANDLER, A. D. **Strategy and structure**. [S.l.]: MIT Press, 1962.
- CHILD, John. Organizational design and performance: contingency theory and beyond. **Organization and Administrative Sciences**, [S.l.], v. 8, p. 169, 1977.
- \_\_\_\_\_. Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice. **The American Journal of Sociology**, [S.l.], v. 6, p. 1-22, 1972.
- CHILD, John; SMITH, C. The context and process of organizational transformation. Cadbury Limited in its sector. **Journal of Management Studies**, [S.l.], v. 24, n.6, p. 565-593, nov. 1987.
- CHURCHILL, G. A. **Basic marketing research**. Fort Worth: Dryden Press, 2001. 830 p.
- DONALDSON, Lex. Teoria da contingência estrutural. In: CLEGG, S. (Org) **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1998. p. 00-00.
- DRUCKER, Peter. **A Profissão de administrador**. São Paulo: Pioneira, 1998.
- DUGUID, Paul; BROWN, J. S. Estrutura e espontaneidade: conhecimento e organização. In: FLEURY, Maria Tereza Leme, OLIVEIRA Jr.; Moacir de Miranda (Org.). **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2001.
- GALBRAITH, Jay. Projetando a organização inovadora. In: STARKEY, K. (Org.). **Como as organizações aprendem**. São Paulo: Futura, 1977.

- GERSTEIN, Marc. Das burocracias mecânicas às organizações em rede: uma viagem arquitetônica. In: NADLER, David. *et al.* **Arquitetura organizacional**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1991.
- GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de empresas**. São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abril, 1995.
- HAIR JR., Joseph F. *et al.* **Multivariate data Analysis**. 5. ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1998.
- HALL, Richard H. **Organizações: estrutura e processos**, 3. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1984, 260 p.
- HAMMER, Michael; CHAMPY, James. **Reengenharia: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerencia**. Tradução de. Ivo Korytowsky. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- HUNT, Shleby D. *Foundations of Marketing Theory. – Toward a General Theory of Marketing*. M. E. Sharpe, Armonk, New York, 2002.
- JAMIL, George Leal. **Gestão de informação e do conhecimento em empresas brasileiras: estudo de múltiplos casos**. 2005. 221 f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação). Escola de Ciência da Informação /UFMG, Belo Horizonte/MG.
- JÖRESKOG, Karl G.; SÖRBOM, Dag. LISREL® 7. A guide to the program and applications. 2. ed. Uppsala, Sweden. SPSS. 1989.
- KLING, R. B. *Principles and practice of structural equation modeling*. New York: The Guilford Press, 1998.
- MACKENZIE, Scott B. Opportunities for Improving Consumer research Through latent Variable Structural Equation Modeling. *Journal of Marketing Research*, v. 28, n. 1, p. 159-166, 2001.
- MALHOTRA, Naresh K. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 720 p.
- MAXIMIANO, Antônio. **Introdução à administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1986.
- MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. São Paulo: Atlas, 1995. 304 p.
- \_\_\_\_\_. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 404 p.
- \_\_\_\_\_. **The structuring of organizations**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1979.
- MOTTA, Paulo Roberto. **A ciência e a arte de ser dirigente**. Rio de Janeiro: Record, 2003.
- NETEMEYER, R. G.; BEARDEN, W. O.; SHARMA, S. **Scaling procedures: Issues and Applications**. [S.l.]: SAGE, 2003.
- OLIVEIRA, Djalma. **Sistemas, organizações e métodos: uma abordagem gerencial**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- ROIG, Barto. **Proceso de direccion**. Pamplona: Eunsa, 1982.
- SIMSEK, Z. Sample surveys via electronic mail: a comprehensive perspective. **Revista de Administração de Empresas**, [S.l.], v. 39, n. 1, jan./mar. 1999. p. 77-83.

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

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

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

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

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

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

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

#### Notas

<sup>1</sup> *Root Mean Standard Error of Approximation (RMSEA)* - se baseia na análise dos quadrados dos resíduos ponderados pelos graus de liberdade do modelo. Um valor inferior a 0,80 indica que o modelo se ajusta aos dados.

<sup>2</sup> *Goodness of Fit Index (GFI)* - índice de bondade de ajuste: pode ser interpretada como uma medida percentual das correlações da matriz de entrada que são explicadas pelo modelo proposto. Expressa a medida de variabilidade explicada pelo modelo. Um valor superior a 0,90 indica que o modelo se ajusta aos dados.

<sup>3</sup> *Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)* - o índice é uma extensão do GFI ajustado para o número de graus de liberdade do modelo proposto de do modelo nulo. Assim como o GFI, varia de 0 a 1, sendo que o valor esperado deve ser superior a 0,8.