

FACULDADE NOVOS HORIZONTES

Programa de Pós Graduação em Administração
Mestrado

**TOMADA DE DECISÃO
E
DESEMPENHO ORGANIZACIONAL:
estudo comparativo entre empresas de
engenharia civil com sede em Belo Horizonte**

Rubens de Medeiros Chaves

Belo Horizonte
2011

Rubens de Medeiros Chaves

**TOMADA DE DECISÃO
E
DESEMPENHO ORGANIZACIONAL:
estudo comparativo entre empresas de
engenharia civil com sede em Belo Horizonte**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes, como requisito parcial para a obtenção do título de mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Alexandre Teixeira Dias

Linha de pesquisa: Tecnologia de gestão e competitividade

Área de concentração: Organização e estratégia

Belo Horizonte
2011

Aos meus pais, sempre vivos em meu coração.

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao meu filho Victor, compreensivo e incentivador.

Agradeço à Marisa e ao Ricardo pelas suas contribuições a esta dissertação.

Agradeço à Rosane Corgosinho pela ajuda inestimável dada para a finalização desta pesquisa.

É possível ser um bom profissional sem conhecer história, porém é difícil sobressair-se ou tentar fazer algo em uma profissão – qualquer que seja – quando se ignora quais foram seus progressos por meio dos tempos.

**Dr. José Gonzalez Galé, professor emérito da Universidade de Buenos Aires,
1946**

É função das artes conseguir fins concretos, efetuar resultados, produzir situações que não se realizariam sem o esforço deliberado de consegui-los. Estas artes devem ser dominadas e aplicadas por aqueles que lidam com o concreto e o futuro. A função das ciências, por outro lado, é explicar os fenômenos, os acontecimentos específicos, efeitos ou situações, mas explicá-los, ao que damos o nome de conhecimento. Não tem sido a finalidade da ciência tornar-se um sistema tecnológico; na verdade, essa não pode ser um sistema dessa natureza. Para manipular o concreto, faz-se necessária uma grande quantidade de conhecimentos de caráter temporário, local, específico, sem interesse ou valor geral, pois não é função da ciência ter ou apresentar, mas somente explicar até o ponto em que isso seja significativo.

**C. I. Barnard (Harvard University Press, 1938) em “The Functions of the
Executive”**

RESUMO

Por meio deste estudo, buscou-se entender a influência da estrutura organizacional e do processo de tomada de decisão no desempenho de cinco empresas de grande porte de engenharia civil, sediadas em Belo Horizonte – MG. Inicialmente, foi elaborado o referencial teórico com base em autores clássicos e contemporâneos da administração, estudiosos da teoria das organizações, dos processos de tomada de decisão e do desempenho organizacional. A pesquisa é qualitativa, descritiva e de campo, utilizando-se entrevistas semiestruturadas, aplicadas junto a um tomador de decisão de cada empresa, com posterior análise de conteúdo, permitindo a retirada de dados para se atingirem os objetivos propostos. Os resultados encontrados indicam que existem influências da configuração estrutural e do processo de tomada de decisão no desempenho organizacional. Além disso, verificou-se que os fatores baixo risco ou alto retorno como alternativas estratégicas fazem com que as empresas escolham investimentos diferenciados, mas sem que isso prejudique seus desempenhos. O cumprimento de regulações governamentais é considerado como vantagem competitiva por cada uma das cinco empresas pesquisadas. Esse é um aspecto que chama a atenção, uma vez que o procedimento praticado por todas é desconhecido entre elas. Por fim, as influências dos fatores coincidentes identificados entre a configuração estrutural, a tomada de decisão e o desempenho organizacional não seguem um padrão único e cada empresa pesquisada apresenta uma relação distinta entre as referidas variáveis. Outras questões podem ser levantadas com base nos resultados apresentados, portanto este estudo não pretende finalizar a discussão sobre um tema tão amplo e complexo. Para cada fenômeno relatado e analisado existe a possibilidade de uma nova variável surgir, gerando novos estudos.

Palavras-chave: construção civil, desempenho organizacional, engenharia civil, estrutura, tomada de decisão.

ABSTRACT

Through this study, we sought to understand the influence of organizational structure and process of decision making in the performance of five large companies in civil engineering, based in Belo Horizonte – MG. Initially, the theoretical framework was developed based on classical and contemporary authors of the administration, students of organization theory, the processes of decision making and organizational performance. The research is qualitative, descriptive and was made on field, using interviews, applied together with a decision maker of each company, with a subsequent content analysis, allowing the removal of data to achieve the proposed objectives. The results indicate that there are influences of structural configuration and the process of decision making in organizational performance. In addition, it was found that the factors low risk or high return and strategic alternatives make companies choose different investments, but without compromising their performance. Complying with government regulations is considered as a competitive advantage for each of the five companies surveyed. This is one aspect that draws attention, once the procedure is practiced by all is unknown among them. Finally, the influences of the factors identified among the coincident structural configuration, decision making and organizational performance do not follow a single pattern and each company studied has a distinct relationship between these variables. Other questions can be raised based on the results presented, therefore this study does not intend to conclude the discussion on a topic as broad and complex. For each phenomenon reported and analyzed the possibility exists that a new variable arise, leading to new studies.

Keywords: construction, organizational performance, civil engineering, structure, decision-making.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURAS

FIGURA 1	– Diagrama dos caminhos dos relacionamentos entre o tamanho e a estrutura organizacional	22
FIGURA 2	– Relacionamentos causais	35

QUADROS

QUADRO 1	– Estrutura Simples	25
QUADRO 2	– Burocracia Mecanizada	26
QUADRO 3	– Burocracia Profissional	27
QUADRO 4	– Forma Divisionalizada	27
QUADRO 5	– Adhocracia	30
QUADRO 6	– Diferenças entre os Processos Racional e Incremental de Decisão Estratégica	42
QUADRO 7	– Indicadores e Medidas de Performance	47
QUADRO 8	– Fatores coincidentes nas variáveis estrutura e tomada de decisão	80

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 –	Grau de organização e padronização da empresa	57
TABELA 2 –	Descentralização das decisões entre os níveis hierárquicos da empresa	58
TABELA 3 –	Recursos utilizados, pela empresa, como indicadores de desempenho, departamentais e globais, na orientação dos processos decisórios	59
TABELA 4 –	O ambiente de trabalho na empresa	59
TABELA 5 –	Utilização da novas tecnologias para o exercício de suas atividades	60
TABELA 6 –	Processos de treinamento e desenvolvimento dos recursos humanos na empresa	61
TABELA 7 –	O(s) segmento(s) de mercado que sua empresa vem atuando	62
TABELA 8 –	Grau de participação dos níveis gerenciais intermediários nas decisões estratégicas	62
TABELA 9 –	Utilização dos recursos na tomada de decisões estratégicas relativas aos novos investimentos	63
TABELA 10 –	Enfoque dado pela empresa, quanto aos prazos (curto, médio e longo), para obtenção de resultados de seus investimentos	64
TABELA 11 –	Obtenção de vantagens competitivas em relação aos seus concorrentes	65
TABELA 12 –	O comportamento da empresa quanto a agilidade em tomar decisões estratégicas em relação a novas oportunidades	66
TABELA 13 –	Posição da empresa quanto a modificação das tecnologias de execução/ produção com vistas a incrementar a produtividade ...	67
TABELA 14 –	Tomada de decisões estratégicas, sua empresa valoriza mais considerações de <u>baixo risco</u> ou <u>de alto retorno</u>	68
TABELA 15 –	(Lucro líquido)/(Ativo Total)	69
TABELA 16 –	(Lucro Líquido)/(Receita Bruta)	70
TABELA 17 –	Receita Bruta	71
TABELA 18 –	Desempenho e Sucesso geral da empresa em relação a concorrência	71
TABELA 19 –	Posição competitiva da EGP/EC em relação a concorrência	72

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BH	–	Belo Horizonte
CAGED	–	Cadastro Geral de Empregados e Desempregados
CBIC	–	Câmara Brasileira da Indústria de Construção
CREA-MG	–	Conselho Regional de Engenharia, Arquitetura e Agronomia de Minas Gerais
EGP/EC	–	Empresas de Grande Porte da Engenharia Civil
IBGE	–	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ISO	–	International Organization for Standardization
MTE	–	Ministério do Trabalho e Emprego
PBQP-H	–	Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade do Habitat
PIB	–	Produto Interno Bruto
PME	–	Pesquisa Mensal de Empregos

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	Tema	13
1.2	Problema	15
1.3	Objetivos	15
1.3.1	Geral	15
1.3.2	Específicos	15
1.4	Justificativas	16
1.5	Estrutura da dissertação	18
2	REFERENCIAL TEÓRICO	19
2.1	Estrutura	20
2.2	Tipos de estrutura	25
2.2.1	Estrutura simples	25
2.2.2	Burocracia mecanizada	26
2.2.3	Burocracia profissional	26
2.2.4	Estrutura divisionalizada	27
2.2.5	Adhocracia	29
2.3	Estrutura, tamanho, idade, burocracia e estratégia	31
2.4	Processo de tomada de decisão	36
2.5	Desempenho Organizacional	46
3	METODOLOGIA	48
3.1	A escolha do tipo de pesquisa e método	48
3.2	A técnica de coleta de material	50
3.3	O campo e os sujeitos de pesquisa	51
3.4	Análise de dados	53
4	RESULTADOS E ANÁLISE DOS RESULTADOS	54
4.1	Contextualização das empresas	54

4.2	Percepções sobre a estrutura	56
4.3	Percepções sobre a tomada de decisões	62
4.4	Percepções sobre o desempenho organizacional	69
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	79
6	SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES	82
	REFERÊNCIAS	83
	APÊNDICE	87
	ANEXO	91

1 INTRODUÇÃO

1.1 Tema

No início do século XX, os estudos direcionados às organizações, bem como o aumento e o desenvolvimento da capacidade produtiva das indústrias tiveram um aumento significativo, de forma cada vez mais integrada. As estruturas organizacionais passaram a seguir configurações com base nas prescrições racionais sobre o trabalho (TAYLOR, 1990) e também naquelas referentes ao campo da gerência administrativa voltada para a elevação do grau de formalidade nas organizações (FAYOL, 1989).

Ao longo do século XX, as estruturas organizacionais foram se transformando, aprimorando-se, consolidando-se e, representadas por modelos simplificados que espelhassem suas configurações, passaram a servir de base ou referencial de análise na ajuda da identificação e caracterização de tipos de organizações.

Em meados do século XX, organizações passaram a associar as configurações estruturais com as ambientais, relacionando tipos de bens econômicos, de produtos ou de serviços com estruturas mais adequadas que as empresas colocam no mercado para a consecução desse propósito, visando ampliar a competitividade e as oportunidades de sucesso a longo prazo. Assim, por meio das demonstrações empíricas ou teóricas, analisam-se as organizações considerando as suas estruturas organizacionais, a fim de assegurar maior adequação às variáveis relacionadas ao produto e ao ambiente operacional nas quais estão inseridas. Modelos de organização e de linhas ou condutas gerenciais correlatas têm sido estabelecidas ao longo do tempo. Nesse contexto de diversidade de tipos de estruturas organizacionais, determinados modelos provavelmente se adaptam melhor às empresas de médio e grande porte no ramo da construção civil residencial, comercial e industrial, seja de infraestrutura, edificações ou ambas.

Na atualidade, o planejamento é importante para que uma organização procure se

antecipar a situações futuras que estejam relacionadas aos seus objetivos, bem como a desenvolver mecanismos de adequação para contingências adversas. Pensar em estratégia requer pensar, conjuntamente, em estrutura. Estratégia e estrutura se tornaram interdependentes. A estratégia, para a sua consecução, requer, por vezes, adequação da configuração estrutural (CHANDLER, 1998). Por outro lado, a opção pela escolha de um modelo estratégico depende da visão, da percepção e dos recursos disponíveis dos tomadores de decisão da organização (MINTZBERG, 2000).

O modelo estrutural adotado pela organização deve ser resultante da adequação estratégica ao contexto ambiental no qual ela está inserida (ALMEIDA, NETO e GIRALDI, 2006). A adaptação da organização ao seu ambiente operacional está, no entanto, vinculada diretamente à percepção dos tomadores de decisão quanto aos recursos acessíveis e à dinâmica do mercado em que a empresa atua. Não há como estabelecer, consolidar e desenvolver uma estrutura sem uma estratégia consistente, associada a um processo de tomada de decisão (GONTIJO e MAIA, 2004).

Em paralelo às teorizações acadêmicas, a realidade encontrada pelas organizações quanto à sua configuração estrutural e à tomada de decisão é interessante para a comparação e a análise entre o previsto e o realizado, permitindo que se tenha referência do quão próximo a realidade está das teorias da administração.

A organização é valorada pelo resultado obtido por meio da avaliação de seu desempenho organizacional. É de se supor que estratégia e tomada de decisão tenham um papel importante nesse desempenho (ALMEIDA, NETO e GIRALDI, 2006).

O segmento de mercado de engenharia vem a exemplificar e a caracterizar muito bem a necessidade da adoção, pelas organizações, de uma configuração organizacional adequada à volatilidade constante que o meio da indústria da construção civil sofre. A grande variedade de tipos de projetos e de obras em contraponto com a sazonalidade de mercado de cada um deles e a disponibilidade de profissional especializado faz com que as empresas tenham que incorporar uma

maior flexibilidade tanto em sua configuração estrutural quanto em seu modelo de planejamento estratégico.

1.2 Problema

Com base no contexto apresentado, faz-se o seguinte questionamento:

Quais as relações entre tipo de estrutura, modelo de tomada de decisão e desempenho organizacional, sob as perspectivas dos gestores?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo geral

O principal objetivo desta pesquisa é identificar as relações entre tipo de estrutura, modelo de tomada de decisão e desempenho organizacional, sob as perspectivas dos gestores de Empresas de Grande Porte de Engenharia Civil – EGP/EC com sede em Belo Horizonte – MG.

1.3.2 Objetivos específicos

Ao estudar as EGP/EC com sede em Belo Horizonte – MG, busca-se:

- 1) Levantar as relações entre tipo de estrutura e desempenho organizacional.
- 2) Identificar as relações entre modelo de tomada de decisão e desempenho organizacional.

- 3) Analisar as relações entre tipo de estrutura, modelo de tomada de decisão e desempenho organizacional.

1.4 Justificativas

Historicamente, o desempenho da indústria da construção civil no Brasil é considerado pelos economistas como um dos indicadores mais relevantes para a avaliação dos rumos do desenvolvimento do país. Em que pese a crise econômica mundial que eclodiu em 2009 e que provocou o recuo do ritmo da atividade produtiva brasileira, em 2010, a construção civil retomou rapidamente o caminho do crescimento com investimento público em função, principalmente, do seu papel social na geração de empregos formais, na modernização da infraestrutura do país e na diminuição do déficit habitacional.

Segundo o Balanço Nacional da Construção 2011(Análise e Perspectivas), baseado em dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, publicado pela CBIC (Câmara Brasileira da Indústria de Construção, 2010), instituição que representa politicamente o setor e promove a integração da cadeia produtiva da construção em âmbito nacional e internacional, o Produto Interno Bruto – PIB, em 2010, cresceu 7,5% em relação ao ano anterior. Já o Produto Interno Bruto referente à construção civil brasileira, no mesmo período, variou positivamente em 11,6%, ou seja, apresentou um crescimento superior ao PIB. Também em 2010, a indústria da construção civil correspondeu a 5,3% do total do PIB do Brasil, só perdendo no setor industrial para a indústria de transformação.

Outro número que reforça a posição estratégica da indústria da construção civil encontra-se na geração de empregos. Conforme o Boletim Estatístico – ano VI, nº 12, publicado pela CBIC (Câmara Brasileira da Indústria de Construção, 2010), (a Pesquisa Mensal de Empregos – PME, realizada pelo IBGE em seis capitais do país (Recife, Salvador, Belo Horizonte, Rio de Janeiro, São Paulo e Porto Alegre), o setor fechou 2010 empregando 1,658 milhão de trabalhadores. Já os dados liberados pelo Ministério do Trabalho e Emprego – MTE, via Cadastro Geral de Empregados e

Desempregados – CAGED, mostram que, de janeiro a outubro de 2010, o emprego formal na indústria de construção civil cresceu 15,10%, número bem superior aos 7,29% de crescimento registrado pelo conjunto dos empregos gerados nos demais setores da economia, ocasionando a criação de 341.627 novas vagas com carteira assinada no setor.

Conforme o Balanço Nacional da Construção 2011(Análise e Perspectivas), já mencionado da CBIC (CÂMARA BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE CONSTRUÇÃO, 2010, p. 10):

Hoje não existem dúvidas de que o setor voltou exercer papel de vanguarda e estratégico na economia nacional e que está na rota de um novo importante ciclo virtuoso de crescimento. Ele foi um dos motores que possibilitou que a roda da economia continuasse girando, o que ajudou o Brasil a encontrar, rapidamente, a porta de saída da crise mundial. A opção da utilização da construção, para alavancar o desenvolvimento econômico tem importante destaque do ponto de vista socioeconômico: ajuda a enfrentar uma das maiores mazelas sociais do país, que é o déficit habitacional, além de contribuir para que se caminhe na direção da solução de grandes gargalos na infraestrutura, o que restringe o crescimento mais acelerado.

Especificamente, a indústria da construção civil encontra no Estado de Minas Gerais o berço de várias Empresas de Grande Porte de Engenharia Civil – EGP/EC. Segundo o ranking das 50 maiores construtoras brasileiras, elaborado pela CBIC (Câmara Brasileira da Indústria de Construção, 2010), conforme faturamento em 2010, o Estado de Minas Gerais ocupa a 2ª posição em quantidade de empresas sediadas, 16, ou seja, 32% das organizações, perdendo apenas para o Estado de São Paulo, com 21 organizações, ou seja, 42%. Na 3ª posição, aparece o Estado do Rio de Janeiro, com somente 04 construtoras, e a 4ª posição é ocupada pelo Estado do Paraná com 03 organizações do setor, o que corresponde a 8% e a 6%, respectivamente. Os dados apresentados reforçam a importância da indústria da construção civil não só para a economia brasileira, mas também para a economia mineira.

O papel e a relevância da indústria da construção civil para o desenvolvimento econômico e social do país são fatores que justificam a realização de estudos que venham a contribuir para a compreensão da dinâmica de funcionamento das organizações que a compõem e das variáveis que possam afetar o seu

desempenho. Em última análise, faz-se necessário aperfeiçoar o desempenho individual de cada organização, uma vez que o somatório dos desempenhos individuais constitui os resultados do setor.

1.5 Estrutura da dissertação

A presente pesquisa enfocou o tipo de estrutura, o modelo de tomada de decisão e suas influências no desempenho organizacional de empresas de grande porte de engenharia civil sediadas em Belo Horizonte – MG.

O desenvolvimento do estudo encontra-se organizado em cinco capítulos. O primeiro capítulo é constituído pela introdução, momento em que são explicitadas as bases da pesquisa, proporcionando uma visão geral. O segundo capítulo consiste numa tentativa de sistematizar o repertório teórico contemplando os principais modelos sobre o tipo de estrutura, a tomada de decisão e desempenho organizacional, relevantes para o propósito da pesquisa. Já o terceiro capítulo, foi reservado para a exposição das opções metodológicas que nortearam a sua realização. O material coletado é analisado e interpretado no quarto capítulo com base nas teorias e nas problematizações levantadas anteriormente. Por último, o quinto capítulo consiste nas considerações finais sobre o desempenho obtido pelas empresas e as influências do tipo de estrutura e tomada de decisão nesses resultados.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O funcionamento, a sobrevivência, a expansão e a obtenção dos resultados almejados por parte das organizações exigem a superação de desafios hercúleos, mutantes e contínuos advindos dos seus ambientes operacionais, cada vez mais inóspitos, complexos, competitivos e em constantes transformações. Segundo Meirelles (1995),

O crescimento do porte das organizações e o incremento da sua complexidade estrutural, associados à aceleração do ritmo das mudanças ambientais, têm exigido das organizações uma maior capacidade de formular e implementar estratégias que possibilitem superar os crescentes desafios de mercado e atingir os seus objetivos tanto de curto como de médio e longo prazos. A velocidade de ocorrência das mudanças no ambiente de mercado pode estar associada a vários fatores, com destaque para o desenvolvimento tecnológico, a integração de mercados, o deslocamento da concorrência para o âmbito internacional, a redefinição do papel das organizações, além das mudanças no perfil demográfico e nos hábitos dos consumidores.

Para Chandler (1998, p. 132), a administração é uma atividade identificável, distinta da compra, venda, fabricação ou transporte de mercadorias. Na grande empresa industrial, o executivo se ocupa da administração e não do desempenho do trabalho funcional. Chandler (1998, p. 122) complementa: “[...] o estudo da criação de novas formas e métodos de administração revelaria necessidades urgentes e oportunidades impreteríveis dentro e fora da empresa”.

Segundo Nadler, Gerstein e Shaw¹ (1994, citados por ARAUJO, 2001, p. 172), as organizações são vistas como sistemas, apresentando características como interdependência interna, capacidade de realimentação, equilíbrio, finalidade e adaptação. Os referidos autores entendem que as organizações são como um conjunto de elementos interligados e interdependentes entre si e se relacionam com o ambiente.

Assim sendo, a construção do presente arcabouço teórico priorizou os tipos de estruturas e suas respectivas características, bem como a literatura pertinente ao

¹ NADLER, David A., GERSTEIN, Marc S., SHAW, Robert B. **Arquitetura organizacional: a chave para a mudança empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

processo de tomada de decisão, ambas como meio de viabilizar a continuidade da existência da organização conforme finalidade para a qual foi concebida, permitindo identificá-las e distingui-las em cada objeto de estudo – EGP/EC. Em síntese, buscaram-se explicações em diversos modelos que representam a compatibilidade entre a configuração estrutural, o processo de tomada de decisão e a consecução dos objetivos no sentido de proporcionar a prosperidade da organização.

2.1 Estrutura

O início do século XX foi marcado, na economia, pela aceleração dos meios de produção e do crescimento das indústrias. Com esse crescimento, veio o aumento físico das organizações e, conseqüentemente, uma maior complexidade administrativa. A administração se estruturou, primeiramente, nos estudos sobre a Organização Racional do Trabalho (ORT), tendo Frederick Winslow Taylor (*USA*) e Henry Fayol (*França*) como reconhecidos estudiosos daquela época. Diversos conceitos e definições foram, aos poucos, sendo padronizados para que se conversasse a mesma linguagem no campo da administração.

Na busca de um melhor controle da supervisão sobre as tarefas exercidas pelos empregados, Taylor (1990, p. 90) descreveu o mecanismo de funcionamento da supervisão funcional, que muito contribuiu para o desenvolvimento da administração: “Sob a administração funcional, o único antigo contramestre é substituído por oito diferentes homens, cada um com atribuições especiais, atuando como agentes de seção de planejamento”.

Fayol (1989), por sua vez, contribuiu para o campo da gerência administrativa se concentrando nos níveis de direção e partindo desses para os níveis abaixo. Sua preocupação com a relação formal de comunicação entre autoridades e técnicos fez com que ele, baseado em seus estudos e vivências, formulasse os princípios gerais ou básicos da administração.

Segundo Fayol (1989, p. 47), na estrutura clássica da administração, deve-se

respeitar o princípio unidade de comando, de controle ou da autoridade única (um subordinado deve obediência somente ao superior imediato); a autoridade é exercida por aquele que detém o poder formal ou institucionalizado. Os quatorze princípios gerais de administração elaborados por Fayol (1989) estabelecem o que poderíamos chamar de “[...] primeira etapa da organização [...]”, conforme Koontz e O’Donnel (1962, p. 131). São também pontos fundamentais para a consecução da especialização ou da divisão do trabalho.

Para Chandler (1998, p. 137), estrutura se define como “modelo de organização pelo qual se administra a empresa”. Esse modelo tem, em sua composição, dois aspectos:

- 1) as linhas de autoridade e de comunicação entre os diferentes níveis e entre os funcionários administrativos; e
- 2) as informações e os dados que fluem por essas linhas de comunicação e de autoridade.

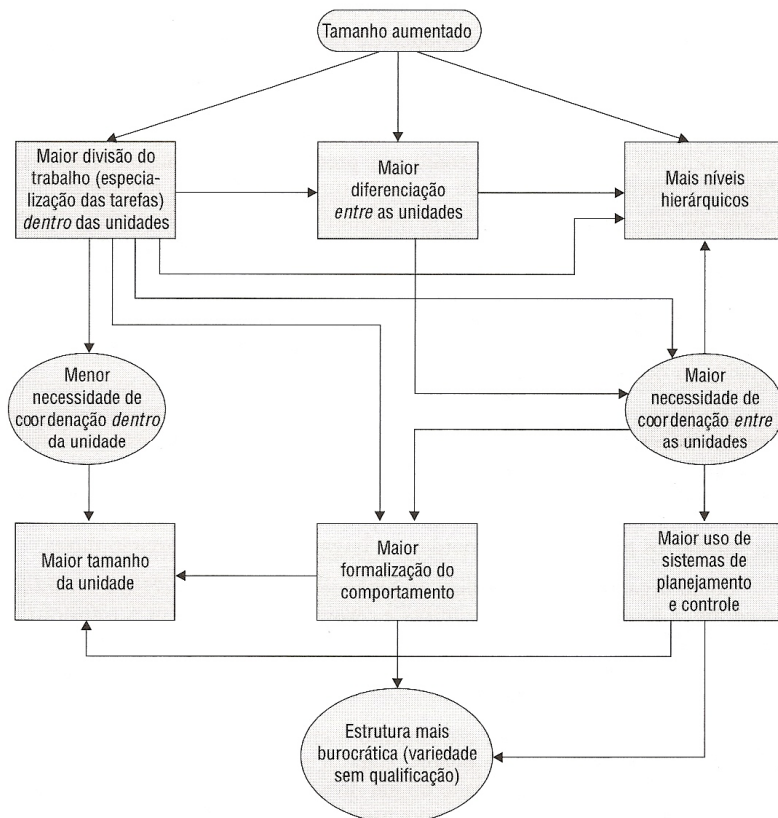
As estruturas formais ou organizações têm duas exigências fundamentais, segundo Mintzberg (2006, p. 14): “[...] a divisão do trabalho em tarefas distintas e a realização da coordenação entre essas tarefas”. Toda e qualquer organização, à medida que cresce e se desenvolve, passa a ter um número maior de trabalhadores e uma maior diversidade de atividades, e se utiliza da divisão do trabalho, isto é, criação e divisão de cargos, funções, atividades e tarefas, a fim de poder atingir seus objetivos.

Por conseguinte, uma inter-relação e uma interação entre as diversas atividades só são possíveis por meio de uma coordenação entre as mesmas. A divisão do trabalho é, ao mesmo tempo, uma descentralização, pois uma ou mais pessoas terão que decidir sobre alguma coisa que antes estava sob o poder de uma primeira pessoa. Descentralização, segundo Mintzberg (2006, p. 116), é usada para referir-se à dispersão física dos serviços. A divisão do trabalho tende ao crescimento da especialização. E isso é mais sentido à medida que ocorre uma maior proximidade do nível ou do núcleo operacional.

Para Almeida, Neto e Giraldi (2006, p. 17), a estrutura organizacional hierárquica foi

a forma mais utilizada no emprego de soluções de comunicação e coordenação dentro das organizações. Por longos anos, apesar de as estruturas estarem se tornando cada vez maiores e mais complexas, essas se mantiveram muito rígidas em suas formas. Mais tarde, “com o desenvolvimento da economia mundial, grandes corporações começaram a surgir e a estrutura hierárquica se expandiu nas multinacionais, fazendo surgir as estruturas multidivisionais” (ALMEIDA, NETO e GIRALDI, 2006, p. 17). Segundo esses mesmos autores, essas estruturas traziam certo conflito de coordenação, causando competição entre áreas internas da organização.

Segundo Mintzberg (2006, p. 141), é comum a organização, em sua fase inicial de existência, no estágio de empreendedorismo, ter uma estrutura orgânica. Porém, quanto à idade ao e tamanho, existem algumas tendências históricas, de forma geral, relacionadas às organizações (FIG. 1).



Observação: Similar ao sugerido em Blau e Schoenherr (1971), assumindo-se que as condições do sistema técnico e ambientais permanecem constantes.

Figura 1 – Diagrama dos caminhos dos relacionamentos entre o tamanho e a estrutura organizacional. Fonte: Mintzberg, 2006, p.145.

Para melhor entendimento desse diagrama (FIG. 1), algumas interpretações foram feitas a seguir:

- a) quanto mais antiga a organização, mais formalizado é seu comportamento;
- b) a estrutura reflete a época da origem do setor;
- c) quanto maior a organização, mais elaborada é sua estrutura – isto é, quanto mais especializadas suas tarefas, mais diferenciadas suas unidades e mais desenvolvido seu componente administrativo;
- d) quanto maior a organização, maior o tamanho médio de duas unidades; e
- e) quanto maior a organização, mais formalizado será seu comportamento.

Ao levar em consideração o ambiente em que a organização está inserida, Mintzberg (2006, p. 158) observou que, quanto mais estável o ambiente, maior a tendência da organização a uma estrutura burocrática; ao passo que, quanto mais dinâmico e instável o ambiente, mais orgânica a estrutura se torna.

Cury (2000, p. 235) afirma que novas concepções estruturais das organizações resultam de três fatores: evolução e sofisticação das estruturas tradicionais; desenvolvimento da abordagem sistêmica; e alta dinamicidade e flexibilidade da sociedade atual.

Para Clegg e Hardy (1999, p. 42), da liderança serão exigidas uma nova postura e novas habilidades para fazer face às novas formas organizacionais baseadas em equipes interagentes e com menores desníveis hierárquicos. As relações ficam mais transparentes e a necessidade de acordos e de negociações se torna cada vez mais crescente. A burocracia diminui, mas a complexidade das relações interpessoais, intra e interorganizacionais aumenta. Essas mudanças na estrutura formal e nas relações humanas vêm corroborar a base do pensamento da teoria da contingência: não existe a melhor forma de gerir as organizações, mas sim uma forma que melhor se adapta a uma contingência empresarial.

Donaldson (1999, p. 105), ao se referir à teoria da contingência, afirma que a otimização da estrutura organizacional variará de acordo com a estratégia, o tamanho, a incerteza com relação às tarefas e às tecnologia da organização. Esses

fatores refletem a influência do ambiente de tarefa. Donaldson (1999) ainda reforça a inter-relação direta entre organização de pequeno porte e centralização, bem como estrutura de grande porte e descentralização. Pode-se dizer que é uma condição natural do ciclo de vida organizacional. A idéia central da teoria da contingência é de que as atividades de grande certeza são executadas por uma hierarquia centralizada, proporcionando economia de escala. Por outro lado, em atividades com alto grau de incertezas, a hierarquia deve diminuir seu controle sobre essas tarefas e se empenhar em desenvolver estruturas mais comunicativas e participativas. Nestas, os custos se elevam, mas os benefícios são compensadores.

É importante valorizar a burocracia como meio e base para se promover a descentralização, pois o aumento da complexidade organizacional torna, ao longo do tempo, a centralização impraticável. As mudanças organizacionais se tornam necessárias também nos níveis comportamentais, conforme afirmam Clegg e Hardy (1999, p. 50):

A natureza da organização passou das formas burocráticas às formas mais exóticas; o debate de paradigmas legitimou modos alternativos de investigação, e o trabalho de Foucault e de outros pós-modernistas começou a influenciar os acadêmicos dedicados aos estudos organizacionais.

Neste item, foi feita uma breve explanação sobre o conceito de estrutura. Outros conceitos, relacionados às características de configurações estruturais, foram também abordados, sendo alguns deles: linhas de autoridade e de comunicação, divisão do trabalho, centralização, descentralização e unidade de controle. Saliaram-se as consequências naturais que sofre uma estrutura com o aumento de seu tamanho ao longo do tempo. Por fim, valorizou-se a importância a capacidade de adaptação das organizações às mudanças internas e do ambiente. No próximo tópico, serão abordados alguns tipos de estruturas, utilizando-se Mintzberg (2006) como referencial.

2.2 Tipos de estrutura

Mintzberg (2006) elaborou cinco tipos básicos de configurações de estruturas encontradas no ambiente: a *Estrutura Simples*, a *Burocracia Mecanizada*, a *Burocracia Profissional*, *Forma Divisionalizada* e *Adhocracia*. A partir dessas, associações e derivações podem surgir de acordo com as necessidades de cada organização.

2.2.1 Estrutura simples

Segundo Mintzberg (2006, p. 182), a estrutura simples é gerenciada por um executivo principal, que tem todos os processos internos sob sua supervisão. São organizações de pequeno porte e/ou jovens. As disfunções características são: envolvimento excessivo do administrador com os problemas operacionais, o que compromete a visão estratégica da empresa; ou o administrador se dedica demais às estratégias empresariais e se descuida do operacional, sacrificando a totalidade da organização. É o tipo de estrutura mais sujeita a revezes, pois, caso o administrador tenha algum impedimento para trabalhar, a organização pode ser bastante comprometida em seu funcionamento por falta de coordenação (QUADRO 1).

Principal Mecanismo de Coordenação:	Supervisão direta.
Parte-chave da Organização:	Cúpula estratégica.
Principais Parâmetros de <i>Design</i> :	Centralização, estrutura orgânica.
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; não segue a moda.

Quadro 1 – Estrutura Simples.
Fonte: Mintzberg, 2006, p.178.

2.2.2 Burocracia mecanizada

A *Burocracia Mecanizada*, segundo Mintzberg (2006, p. 193), é uma organização mais madura, com volume de trabalho padronizado, repetitivo, especializado, com produção em massa e tamanho suficiente para justificar um grande controle sobre a produção. Graças à *burocracia mecanizada*, tem-se produtos em grande escala e a preços acessíveis. Naturalmente, esse tipo de estrutura permanece, como nos tempos de Taylor, com os mesmos princípios de especialização de tarefas, minimizando a ampliação dessas aos empregados, gerando insatisfação nesses (QUADRO 2).

Principal Mecanismo de Coordenação:	Padronização dos processos de trabalho.
Parte-chave da Organização:	Tecnoestrutura.
Principais Parâmetros de <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; não segue a moda.

Quadro 2 – Burocracia Mecanizada.
Fonte: Mintzberg, 2006, p.185.

A *burocracia mecanizada* é adequada ao seu propósito, mas é limitada e inflexível a mudanças a curto e, por vezes, a médio prazo.

2.2.3 Burocracia profissional

Segundo Mintzberg (2006, p. 215), enquanto a *burocracia mecanizada* se vale da autoridade hierárquica (poder do cargo), a *burocracia profissional* se vale da autoridade profissional (poder do conhecimento especializado). Nesta, o empregado tem um superior imediato, mas, pela natureza de seu trabalho, ele tem grande autonomia de decisão. Cada cliente, como único e individualizado, requer procedimentos específicos e adequados à sua necessidade, embora o serviço prestado tenha uma padronização. A autonomia possibilita ao empregado uma maior

motivação e um comprometimento no trabalho. Permite também um aperfeiçoamento de suas habilidades, aumentando seu grau de perfeição. Por outro lado, permite que certos profissionais se comportem como autônomos e assim desconsiderem as necessidades da organização (QUADRO 3).

Principal Mecanismo de Coordenação:	Padronização de habilidades.
Parte-chave da Organização:	Núcleo operacional.
Principais Parâmetros de <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; acompanha a moda.

Quadro 3 – Burocracia Profissional.
Fonte: Mintzberg, 2006, p.212.

Como a *burocracia mecanizada* e a *profissional* são inflexíveis, estão equipadas para ambiente estável, com saídas padronizadas.

2.2.4 Estrutura divisionalizada

A *Forma Divisionalizada*, segundo Mintzberg (2006, p. 254) e Chandler (1998), baseada na *burocracia mecanizada*, é uma forma de estrutura que, por ter um grande crescimento ou a necessidade de ocupar diferentes tipos de produção ou áreas em diferentes localidades, vê-se impelida a criar novas divisões, ampliando, assim, sua descentralização horizontal. Seu ambiente também segue a mesma linha das burocracias, as simples e estáveis. O nível intermediário é peça-chave para o sucesso dessa estrutura (QUADRO 4).

Principal Mecanismo de Coordenação:	Padronização dos <i>outputs</i> .
Parte-chave da Organização:	Linha intermediária.
Principais Parâmetros de <i>Design</i> :	Agrupamento baseado 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; segue a moda.

Quadro 4 – Forma Divisionalizada.
Fonte: Mintzberg, 2006, p.239.

Para Chandler (1998), a ocupação de diferentes localidades geográficas por parte das organizações tende a criar maior complexidade e dificuldades de coordenação e

de controle dessas organizações, favorecendo a divisionalização da estrutura.

Koontz e O'Donnel (1962, p. 110) já identificavam as departamentalizações com base nas funções por território, por produto, por fregueses (clientes) e por processo. Segundo Cury (2000, p. 244):

“(...) embora a divisionalização tivesse surgido com base no produto, hoje são encontradas estruturas divisionadas com base em área geográficas, serviços, função, processo, unidades de negócios, etc., ou ainda combinações desses diversos fatores de organização.”

Porém, é importante ressaltar que toda estrutura, em menor grau as simples ou empreendedoras (MINTZBERG, 2006), inserida no mercado competitivo, tem como suporte básico e essencial para sua sobrevivência a forma burocrática, mesmo que numa posição predominantemente de atividade meio.

Conforme Berg (1971)² e Channon³ (1973) (citados por GRINYER e YASAI-ARDEKANI, 1981, p. 194):

Organizações divisionalizadas tendem a ser mais “estruturadas” em relação às que não são por causa da introdução de planejamento corporativo e de sistema de controle financeiro para coordenar e controlar os menores níveis hierárquicos de um escritório central.

Koontz e O'Donnel (1962, p. 127) alertam: “a departamentalização não é um fim em si mesmo, mas simplesmente um método de organizar as atividades da empresa”. Na necessidade de se utilizar a departamentalização combinada, adota-se uma como principal e outra(s) intermediária(s).

Cury (2000, p. 246) esclarece também que “[...] a estrutura divisionária tem pouca aplicação no Brasil” devido ao seu caráter altamente descentralizador, pela autonomia que oferece ao seu gerente e, por último, pela opção cultural brasileira em optar por criar subsidiárias, que favorecem criação de um maior número de cargos, ao invés de estruturas divisionais mais enxutas e eficientes. A estrutura

² Berg, N. Corporate role in diversified companies. Working Paper HBS 71-2, Graduate Scholl of Business Administration, Harvard University, 1971. Reprinted in B. Taylor and K. MacMillan (eds.), *Business policy: Teaching and research*. London: Bradford University Press and Crosby Lockwood, 1973.

³ Channon, D. F. *The strategy and atructure of British enterprise*. New York: MacMillan, 1973.

multidivisional, conforme Donaldson (1999, p. 112), diminui sua complexidade na proporção direta em que cada divisão passa a decidir sobre seus produtos e mercados.

Muitas estruturas, baseadas em arquiteturas burocratizadas, segundo Clegg e Hardy (1999, p. 39), estão mudando para formas mais adaptáveis ao meio atual, isto é, estão migrando para as “cadeias”, os “conglomerados”, as “redes” e as “alianças estratégicas”. As organizações pós-fordistas, para sobreviverem, tornam-se, cada vez, mais ágeis e mais flexíveis, eliminando níveis hierárquicos (*downsizing*).

As cadeias organizacionais são formas de relações entre organizações que visam aumentar a integração e a produtividade entre essas. As redes têm muitas vantagens no arranjo organizacional que elas proporcionam, tais como diminuição do risco e compartilhamento de recursos, evitando-se duplicação de processos de execução e de controle. Porém, via de regra, vemos que as empresas líderes impõem seus controles aos elos mais fracos dessa cadeia (CLEGG e HARDY, 1999, p. 39-40). Essas alianças estratégicas oferecem às partes maiores acessos aos principais e mais modernos recursos tecnológicos. As redes são também uma forma menos radical e mais acessível de parceria entre diferentes organizações se comparadas às fusões e aquisições.

2.2.5 Adhocracia

Mintzberg (2006, p. 283) apresenta a *Adhocracia* como aquela que menos se utiliza dos princípios gerais da administração, em especial, a unidade de controle. Os processos de informação e de comunicação são flexíveis e informais. É uma estrutura orgânica e inovadora, situada em ambientes dinâmicos e complexos. Seus profissionais devem ser especializados em suas áreas de conhecimento e habilidosos em coordenação, pois deverão ser capazes de lidar com diversidades e adversidades, com equipes multidisciplinares e projetos inovadores. Dentre as estruturas é a que maior risco corre de ser politizada por ter que conjugar liberdade

de decisão com interesses pessoais e organizacionais (QUADRO 5).

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 de <i>Design</i> :	Instrumentos de interligação, estrutura orgânica, descentralização seletiva, especialização horizontal do trabalho, treinamento, agrupamento funcional e baseado no mercado que concorrem entre si.
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); segue a moda.

Quadro 5 – Adhocracia.

Fonte: Mintzberg, 2006, p.281.

De acordo com Cury (2000, p. 250), estruturas com base em projetos são necessárias quando existem pessoas e organizações relativamente independentes trabalhando juntos com objetivos multilaterais; ao se requerer flexibilidade organizacional quanto à mudança dos planos; e quando se exigem integração e contribuição simultânea de elementos funcionais e/ou organizações independentes.

Sobre vantagens da estrutura baseada em projetos, Cury (2000, p. 255) cita a comunicação informal como meio de integração e o grande poder conferido ao gerente para proporcionar o desenvolvimento de seus projetos. Como desvantagens observam-se a resistência por parte dos integrantes da estrutura permanente pelo caráter temporário da estrutura com base em projeto; a duplicação dos meios por causa da exigência de uma subestrutura funcional para cada projeto; e a insegurança quanto à permanência no emprego em função do término do projeto, que tem uma vida útil limitada.

Pode-se observar que, em todos os tipos de modelos, a burocracia exerce um importante papel na estruturação das organizações. Pode ser que, em algum modelo, o enfoque maior se volte para a estrutura simples ou mesmo para uma *adhocracia*. Entretanto, mesmo assim, a burocracia tem um papel relevante e imprescindível no funcionamento da organização.

Quando se estuda a configuração estrutural, devem-se levar em consideração outros fatores intervenientes no tipo de estrutura da organização, por exemplo, o

tamanho, a estratégia e a burocracia dos quais as relações de causa e efeito entre si serão descritas a seguir.

2.3 Estrutura, tamanho, idade, burocracia e estratégia

Segundo McCraw (1998, p. 136), Chandler definiu estratégia como “principais objetivos no longo prazo de uma empresa, bem como a adoção de linhas de ação e a alocação de recursos tendo em vista esses objetivos”. Para Chandler (1998, p. 134), as decisões estratégicas dizem respeito à saúde no longo prazo da empresa. As decisões táticas referem-se mais às atividades cotidianas necessárias para realizar operações eficientes e regulares.

Segundo Shirley (1982, p. 262), as definições de estratégia variam de acordo com o ambiente organizacional e seu nicho de atividade. A dificuldade em se padronizar a definição de estratégia se relaciona ao fato de não se conseguir abarcar todo o seu campo de estudo.

Chandler (1998) lançou uma teoria de estratégia e estrutura em uma sequência de quatro estágios distintos. Chegou à conclusão amplamente divulgada de que a estrutura segue a estratégia, sendo que

- na maior parte das vezes, uma organização pode ser descrita em termos de algum tipo de configuração estável de suas características: a organização adota uma determinada forma de estrutura conforme o contexto no qual está inserida;
- os períodos de estabilidade são ocasionalmente interrompidos por um processo de transformação – um salto quântico para outra configuração;
- a alternância entre estados de configuração e de transformação podem ocorrer ao longo do tempo, como nos ciclos de vida de organizações; e
- a chave para a administração estratégica é sustentar a estabilidade, mas deve-se reconhecer a necessidade de transformação.

Grinyer e Yasai-Ardekani (1981, p. 196), reforçando Chandler, afirmam que estrutura segue estratégia devido a pressões externas e/ou internas sofridas pela organização no sentido de mudar a estrutura atual para uma mais apropriada. Para Grinyer e Yasai-Ardekani (1981, p. 196), pressões externas sobre a inadequação da estrutura, mais que as internas, contribuem para uma deteriorização da performance financeira da organização. Portanto, de uma boa combinação entre estrutura e estratégia se espera também uma boa performance. A recíproca também é verdadeira.

É sabido que, em uma organização, para se adotar uma prática efetiva em termos de estratégia, algumas orientações decisórias nesse sentido devem ser adotadas, conforme Shirley (1982, p. 263):

- 1) Forte orientação decisória para facilitar o estudo de estratégia e seus processos.
- 2) Decisões estratégicas podem fornecer uma base para definir o principal foco de aprendizado e a pesquisa de campo.
- 3) Decisões devem ser orientadas de acordo com o ambiente (níveis estratégico, tático e operacional).

Shirley (1982, p. 263) ainda reforça:

Em outras palavras, há uma necessidade de identificar-se claramente as decisões que são de caráter estratégico, que são decisões que definem a postura da firma em relação ao ambiente e que também dão direção para toda as decisões administrativas e operacionais através da empresa.

Miles *et al.* (1978) classificaram os comportamentos estratégicos em quatro categorias:

- 1) Defensor: preocupa-se com estabilidade, isolando um nicho de mercado para seu domínio. Tem um conjunto limitado de produtos. Utiliza-se da prática de preços competitivos ou se concentra na qualidade.
- 2) Explorador: ao contrário, busca ativamente novas e inovadoras oportunidades de produtos e mercados. É importante haver flexibilidade tanto tecnológica como nos arranjos administrativos.

- 3) Analista: encontra-se entre os *defensores* e *exploradores*, procurando minimizar o risco e maximizar o lucro. É uma abordagem equilibrada.
- 4) Reativo: reage ao ambiente. É uma estratégia residual. Surge quando uma das outras três é seguida inadequadamente. É inconsistente e instável.

Para Shirley (1982, p. 264), decisões estratégicas devem seguir algumas orientações:

- 1) Definir o relacionamento da organização com seu ambiente.
- 2) Levar em consideração a organização como um todo.
- 3) Ser de caráter multifuncional, ou seja, depender de entradas a partir de uma variedade de áreas funcionais.
- 4) Nortear as atividades administrativas e operacionais da empresa. Estratégia deve ligar as atividades da firma ao ambiente por meio de uma variedade de sinais direcionados.
- 5) Deve ser importante para o sucesso da empresa. Uma decisão importante não quer dizer que seja estratégica.

Shirley (1982, p. 265) ainda complementa que há sete áreas funcionais para a construção da estratégia da organização, a saber:

- 1) Missão básica: finalidade da firma ou constituição básica de sua razão de ser.
- 2) Mix de clientes: clientes e suas características demográficas na definição do segmento de mercado.
- 3) Mix de produtos: especificação dos produtos ou dos serviços a serem oferecidos pela firma a fim de servir o mercado.
- 4) Área de serviço: área geográfica determinando os limites de atividades da firma, tais como os canais de distribuição dos produtos no mercado.
- 5) Metas e objetivos: resultados específicos que a firma procura.
- 6) Vantagem competitiva: diferenciação da firma em relação a outras do mesmo tipo.
- 7) Relacionamento externo: relacionamento com governo, com fornecedor e com outros grupos de interesse.

Acredita-se ser um consenso que a formulação do conjunto de decisões estratégicas deve vir em primeiro plano para, somente depois, as decisões administrativas e operacionais começarem a ser implantadas.

Segundo estudo de caso realizado por Souza (2009, p. 13) em empresa organizada por projetos, um processo de estruturação da *estratégia* tem como fator central a dinâmica social da organização. Ele ainda reforça que a *estratégia*, como definição e prática, está em constante construção, sofrendo constante interação dos agentes com as *estruturas*.

De acordo com Donaldson (1999, 115), a organização, na teoria da contingência estrutural, é forçada a ajustar sua *estrutura* a fatores materiais, tais como *tamanho* e *tecnologia*. Idéias e valores não são causas preponderantes e primordiais, não havendo espaço para as escolhas e as vontades humanas. Analisando-se sob esse prisma, percebe-se que as análises e os estudos feitos mostram que as adaptações sofridas pelas organizações envolvem um caráter de entidade coletiva, lastreadas em objetivos predefinidos, levando-se a entender que as decisões que envolvem mudança estrutural estariam mais sujeitas aos contextos formais e coletivos da organização do que da iniciativa, da criatividade e da liberdade de ações individuais.

Segundo Grinyer e Yasai-Ardekani (1980, p. 477), estudos sugerem que a correlação entre *estratégia*, *tipo de estrutura* e *burocracia* deva ser via *tamanho*. Quando organizações se diversificam, elas vêm a se tornar maiores, mais *burocratizadas* e com uma *estrutura organizacional* mais complexa. Grinyer e Yasai-ardekani (1981, p. 479) afirmam que a correlação positiva e significativa entre *estratégia* e *estrutura* não é afetada pelo controle de medidas de *burocracia*.

No que se refere à *estratégia* e à *estrutura*, Grinyer e Yasai-Ardekani (1980, p. 483) afirmam que *estratégia* tem uma interação mais forte com determinadas características dentro da organização do que com o *tipo de estrutura*. Porém, sugerem esses autores que *estrutura* pode muito bem seguir a *estratégia*. Isso está de acordo com o modelo de diversificação e divisionalização de Mintzberg (2006, p. 141), que envolve os estágios de crescimento e de maturação de companhias.

Quanto à *estratégia* e ao *tamanho*, Grinyer e Yasai-Ardekani (1980, p. 484) afirmam que nenhum dos dois está ligado à *burocracia* pela *configuração estrutural*. Para Grinyer e Yasai-Ardekani (1980, p. 484), a *estratégia*, a *estrutura* e a *burocracia* são dependentes do *tamanho*. Quando mais complexas, *burocracia* e *estrutura organizacional* podem ser responsáveis por dificuldades de coordenação e de geração de controle de larga escala em uma organização com maior diversidade de produtos.

Independentemente de terem seus estudos sobre estrutura, estratégia, tamanho e burocracia aceitos ou não, em parte ou integralmente, Grinyer e Yasai-Ardekani (1980, p. 474) concluem que o relacionamento *estratégia/estrutura* não pode ser examinado independentemente do *tamanho* ao se estudarem *estratégia*, *tamanho* e estrutura por intermédio de estudo longitudinal de empresas.

Grinyer e Yasai-Ardekani (1980, p. 484) fazem uma ilustração com as possibilidades de relacionamentos causais entre idade, tamanho, estrutura, burocracia e estratégia (FIG. 2).

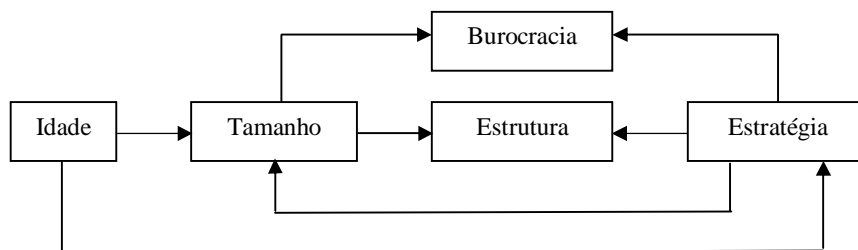


Figura 2 – Relacionamentos causais.
Fonte: Grinyer e Yasai-Ardekani, 1980, p. 484.

Pela figura acima, podem-se tirar as seguintes relações:

- 1) Com o aumento da idade, a tendência é o aumento do tamanho, da complexidade, da estrutura, da burocracia, e, conseqüentemente, ocorre mudança do tipo de estratégia.
- 2) Decisão estratégica pode exercer influência direta no tamanho, no grau de burocracia e na complexidade da estrutura.

Para que haja qualquer processo de mudança em uma organização, deve ocorrer, primeiro, uma iniciativa consciente nesse sentido. Por isso, Araujo (2001), ao abordar estratégia, parte do pressuposto que a etapa zero de qualquer processo de mudança se chama sensibilizar, sendo esta uma palavra-chave. Conforme Araujo (2001, p. 40):

Sensibilizar é tornar o indivíduo integrante de um processo de mudança, é permitir o sim e o não, a crença e a descrença. É fazê-lo entender as razões e os porquês da mudança. [...] coloca frente a frente com os indivíduos objeto da mudança.

Mesmo que esforços destinados a atingir estratégias possam ser consistentes e bem aplicados, pode ocorrer de esses esforços se mostrarem desconectados e fragmentados diante de fatores emergentes ou presentes no cotidiano empresarial.

A fundamentação teórica elaborada até o presente momento permite observar a importância e as possíveis relações entre estrutura, tamanho, idade, burocracia e estratégia de uma organização. No entanto, esses fatores só têm significado quando se verificam as atitudes tomadas pelas autoridades na escolha do processo ao qual chamamos de *Tomada de Decisão*. Será visto a seguir do que se compõe esse tópico tão importante.

2.4 Processo de tomada de decisão

Uma das funções mais importantes desempenhadas pelo gerente é a tomada de decisão ou a participação em sua construção (SIMON, 1987, p. 57), sobretudo perante à dinâmica do ambiente. Fredrickson (1984, p. 446) enfatiza que processo de tomada de decisão gerencial se compõe de decisões individuais direcionadas a uma maior integração dessas com a formulação da estratégia global.

Fredrickson (1984, p. 446) defende ainda que há um padrão de comportamento no processo estratégico de tomada de decisão e que decisões tendem a ser consistentes quando percebidas como sendo claramente estratégicas. “Esta coerência torna possível estudar questões mais críticas do processo estratégico, tais

como sua amplitude, sem ter que considerar um número infindável de decisões [...]” (FREDRICKSON, 1984, p. 446).

Estudiosos têm-se empenhado, ao longo dos anos, em melhor entender os mecanismos do processo de tomada de decisões nas organizações, sejam elas públicas ou privadas. Para Tiergarten e Alves (2008, p. 70), Visão Baseada em Recursos -VBR- evidencia que toda empresa é uma organização singular em seus recursos e competências, que a forma de utilização de sua capacidade produtiva depende da visão de seus administradores, os quais, muitas vezes, não têm a percepção e o conhecimento adequados em relação ao ambiente em que atuam.

Segundo Gontijo e Maia (2004, p. 14), “[...] embora qualquer atividade prática envolva tanto decidir quanto fazer, não se costuma reconhecer, em geral, que uma teoria de administração deve ocupar-se, simultaneamente, dos processos de ação”.

A evolução das ciências sociais, em paralelo às práticas gerenciais, caminha a um descompasso natural desta, já que os fatos (passado) e suas diversas correlações são indicadores de como proceder (futuro) no sentido de minimizar distorções dentro de um contexto previsto, mas não determinista ou completamente racionalizado. E as ações gerenciais são, por consequência, embasadas, então, pelo processo administrativo⁴. Complementando, Gontijo e Maia (2004) esclarecem que o processo administrativo é, por sua vez, um processo decisório e que toda ação é precedida por uma tomada de decisão. Contudo, as teorias da administração costumam separar as duas, talvez pela idéia de que tomada de decisão se limite ao processo de escolhas da organização.

A escolha, mesmo considerada como sendo do grupo, é fruto de escolhas individuais. Segundo Gontijo e Maia (2004, p. 14), “[...] a escolha individual ocorre num ambiente de pressupostos – premissas que são aceitas pelo indivíduo como bases para a escolha – e o comportamento é flexível apenas dentro dos limites fixados por esses pressupostos”.

⁴ Interação e interdependência entre as funções administrativas (planejamento, organização, direção e controle).

Para Simon (1965), o processo racional de tomada de decisão está relacionado a três tipos de elementos: objetivos, suas alternativas e consequências, e escolha da melhor alternativa.

Ao se estabelecerem fins (objetivos) organizacionais, meios (processos) deverão ser criados para sua consecução. A integração desses é fundamental para o processo administrativo. “A hierarquização de meios e fins é uma característica comum ao comportamento da organização e dos indivíduos” (SIMON, 1965). De acordo com Simon (1965), essa hierarquização e sua relação integrativa se enfraquecem à medida que nos aproximamos do topo da hierarquia; erros de escolha dos meios, comportamentos inadequados dos tomadores de decisão e avaliações malfeitas levam a problemas que dificultam a eficácia organizacional; no processo decisório, escolhas por alternativas geram ações e estas levam a consequências que podem ser irreversíveis, pois criam novas situações que, por sua vez, geram modificações ao meio de forma a influenciar decisões subsequentes.

Ao abordar o segundo tipo de elemento, alternativas e consequências, Simon (1965, p. 79) coloca a decisão como um processo de escolha de alternativa de comportamento, que é selecionado e realizado. E o conjunto dessas decisões, durante um determinado período de tempo, é chamado de estratégia. A decisão racional procura selecionar as estratégias que contenham um conjunto adequado de consequências futuras. No processo decisório, o conhecimento das variáveis dependentes e independentes em relação à estratégia tem como finalidade antecipar consequências de cada escolha. E a complexidade das decisões aumenta na proporção em que se aumenta também o número de pessoas envolvidas nesse processo. A integração se torna ainda mais necessária para viabilizar-se o alcance dos objetivos.

Simon (1965, p. 85) vê a “cooperação” como a atividade de compartilhamento de objetivos entre participantes e a “coordenação” como o processo de informar aos participantes a respeito de uma situação desejada de comportamento planejado por outros. Cooperação não leva ao alcance dos objetivos sem efetiva coordenação. E ainda, em um sistema cooperativo, os participantes compartilham dos mesmos

objetivos. Já em um sistema competitivo, o resultado ótimo obtido por um participante não é ótimo para o segundo.

O último elemento, conforme Simon (1965, p. 86), é a avaliação que, no comportamento racional, determina a ordem de preferência e a escolha da melhor alternativa estratégica. “A escolha individual ocorre num ambiente de “pressupostos” [...] e o comportamento é flexível apenas dentro dos limites fixados por esses “pressupostos” ” (SIMON, 1965, p. 93).

Na visão de Simon (1965, p. 100-105), as decisões devem ser planejadas e racionalizadas, levando-se em consideração algumas características psicológicas da escolha:

- a) aptidão para aprender e adaptar decisões e suas conseqüências frente aos propósitos desejados;
- b) retenção dos conhecimentos adquiridos de forma que esses possam ser aproveitados quando da ocorrência de situações de uso semelhante;
- c) fortalecimento do hábito, isto é, eliminação, pelo pensamento consciente, daquelas situações de natureza repetitivas e de grande previsibilidade; e
- d) estímulo do pensamento consciente quando da escolha do que é ou não relevante no processo de escolhas.

Para Fredrickson (1984, p. 447), o ambiente é a maior fonte de incertezas para a decisão racional, pois há dificuldades de se entenderem as causas e os efeitos de relacionamentos entre suas variáveis. Já um ambiente estável aumenta a probabilidade de que as variáveis críticas no processo de tomada de decisão possam ser identificadas e permitir, posteriormente, o desenvolvimento de uma teoria sobre as relações entre elas.

Portanto, há de se concluir que há duas causas que levam a falhas quando se dá atenção ao futuro, segundo Simon (1987, p. 63):

- 1- Interrupção por problemas atuais mais urgentes.

- 2- Incapacidade de captar no ambiente indicações que possam ser importantes para a organização no futuro.

Gontijo e Maia (2004) se referem às instituições sociais ou organizações como um enquadramento de indivíduos às regras e aos comportamentos impostos por essas, sendo que os recursos sociais e econômicos gerados têm bastante influência sobre o futuro das pessoas. Alguns desses indivíduos devem ter o dever de tomar decisões, mas deve-se levar em consideração que a capacidade gerencial nem sempre é desenvolvida apenas com a formação técnica; além disso, os problemas de gerenciamento são cada vez mais amplos, complexos e ambíguos. O tomador de decisão precisa ser racional, analítico, considerar suas experiências vividas e ter capacidade adaptativa de acordo com as circunstâncias que se apresentam.

As decisões estratégicas baseadas em Schoemaker (1993) são analisadas levando-se em consideração quatro modelos: a racionalidade unitária, a organizacional, a política e a contextual. No Modelo Ator Unitário (*Unitary Actor Model*), o indivíduo age com base em um conjunto de objetivos e estratégias claras e racionais, com uma visão clara e certa quanto ao futuro (alta congruência de objetivos e alta eficiência coordenativa). No Modelo Organizacional (*Organizational Model*), vários participantes seguem os mesmos objetivos. Existem independências entre os vários departamentos com relação às percepções, restrições e limitações, mas espera-se que todos dividam objetivos em comum (alta congruência de objetivos e baixa eficiência coordenativa). No Modelo Político (*Political Model*), presume-se que os objetivos individuais e departamentais superem os objetivos organizacionais, em benefício da obtenção de maior poder. Baseia-se no comportamento de grupo para compreender as tomadas de decisões (baixa congruência de objetivos e alta eficiência coordenativa). A recompensa organizacional ajuda a equilibrar as divergências de objetivos. No Modelo Visão Contextual (*contextual View*), a complexidade organizacional é tão grande e os interesses individuais tão variados que cada contexto decisório tem sua própria realidade e uma visão limitada de situações e objetivos (baixa congruência de objetivos e baixa eficiência coordenativa).

A abordagem incremental questiona a visão racional de decisão. Ela inclui pressupostos da abordagem comportamental. Os incrementalistas veem que valores e políticas são interdependentes, podendo colocar uma política classificada como adequada ou não, ao contrário do que ocorre no modelo racional.

Segundo Etzioni (1967), as decisões tomadas refletem na composição de forças dentro do organismo social, tendendo assim para os interesses dos grupos mais poderosos e bem articulados. A opção pelas variáveis marginais (aquelas que se distanciam menos da política adotada) pelo modelo incremental é intencional e não ocasional ou acidental, como pressupõe o modelo racional.

Conforme Lindblom (1967), apesar de o tomador de decisão ter à sua disposição valores e objetivos preestabelecidos, ele tende a dar maior atenção aos valores marginais. Além disso, para Etzioni (1967), deve-se levar em consideração que decisões refletem na formação das forças dentro da organização e, com isso, tendem aos interesses dos mais influentes e poderosos. Segundo Gontijo e Maia (2004), Lindblom minimiza as decisões fundamentais e valoriza as incrementais, apesar de as fundamentais terem maior importância, mesmo que as decisões incrementais sejam em maior número.

Conforme Fredrickson (1984, p. 446), os modelos racional e incrementalista são os dois tipos mais comuns na literatura quanto à formulação da estratégia, sendo que o modelo racional se baseia em sinóticos, enquanto o modelo incremental pretende fornecer uma descrição mais precisa de como as organizações realmente tomam decisões estratégicas. Além disso, para Fredrickson (1984, p. 446), a característica mais fundamental da formulação de modelos sinóticos de estratégia é a ênfase colocada, de ser abrangente na tomada de decisões individuais e integrar as decisões em uma estratégia global.

Fredrickson e Mitchell (1984, p. 400) sugerem:

O processo de decisões estratégicas são padrões de comportamento que se desenvolvem nas organizações [...] e como um padrão de comportamento organizacional, o processo estratégico de uma empresa é visível para os seus membros no nível executivo e as características desse claramente estratégica.

Fredrickson elaborou uma comparação entre as abordagens racional e incrementalista (FREDRICKSON e MITCHELL, 1984, p. 402) (QUADRO 6).

CARACTERÍSTICAS		PROCESSOS RACIONAIS	PROCESSOS INCREMENTAIS
1.	Motivo para a iniciação	O processo é iniciado em resposta a problemas ou oportunidades que aparecem durante a vigilância constante.	O processo é iniciado em resposta a um problema ou insatisfação com o estado atual.
2.	Conceito de meta	Visa atingir um objetivo específico ou estado futuro.	Visa atingir uma modificação do estado atual. O processo é "reparação".
3.	Relação entre os meios (alternativas) e fins (objetivos)	O objetivo é identificar, antes e independente da análise de alternativas. Tomada de decisão é um "fim-meio" do processo.	Alterar o resultado de reparação é considerado ao mesmo tempo como meio para alcançá-lo e analisá-lo. Os processos são interligados e simultâneos.
4.	Conceito de escolha	A escolha final da alternativa depende de como ela contribui para a consecução do objetivo. A qualidade da decisão é conhecida somente quando for demonstrado que esta decisão é a melhor maneira para a meta especificada.	A escolha final de uma alternativa é feita pela combinação das alternativas consideradas (meios) e suas possíveis conseqüências (fins) e, simultaneamente, selecionando o que produz o resultado mais desejado. Qualidade de decisão é julgada pelo acordo alcançado na escolha de uma alternativa (do meio para o fim).
5.	Abrangência analítica	A tomada de decisões individuais tenta ser exaustiva na identificação e seleção dos objetivos e da geração e avaliação de alternativas. Todos os fatores são considerados.	A tomada de decisões individuais considera apenas algumas alternativas para o estatuto de ações alternativas e apenas uma gama limitada de conseqüências na sua avaliação. Todos os possíveis fatores não são considerados.
6.	Abrangência integradora	Tentativas conscientes são feitas para integrar as decisões que compõem a estratégia global para assegurar que elas se reforçam mutuamente. A estratégia é vista, conscientemente, como desenvolvida e integrada.	Pequena tentativa é feita para integrar conscientemente as decisões individuais que pudesse se afetar mutuamente. A estratégia é vista como um grupo frouxamente ligada por decisões que são tratadas individualmente.

Quadro 6 – Diferenças entre os Processos Racional e Incremental de Decisão Estratégica^a.

Fonte: Fredrickson e Mitchell, 1984. p. 402.

^aDesenvolvido por Fredrickson, de resumos similares apresentadas por vários colaboradores, principalmente por Lindblom⁵ (1959) e Mintzberg⁶ (1973).

Na perspectiva de Gontijo e Maia (2004), a abordagem racional tem uma visão a longo prazo e mais ampla da realidade em análise. Por sua vez, o modelo incremental se volta à análise pormenorizada de pequenos segmentos.

⁵ LINDBLOM, C. E. The science of muddling through. *Public Administration Review*, 1959, 19, 79-88.

⁶ MINTZBERG, H. Strategy-making in three modes. *California Management Review*, 1973, 16(2), 44-53.

Quinn⁷ (1978, citados por Fredrickson e Mitchell, 1984. p. 404) observa:

É virtualmente impossível, para um gerente, de orquestrar todas as decisões internas, os eventos do ambiente externo, as necessidades comportamentais e de relações de poder, técnica e informativa, e ações de inteligência, para que eles se reúnam em um momento preciso.

Fredrickson e Mitchell (1984, p. 403) argumentam que, em um ambiente estável, as variáveis críticas podem ser melhores e mais facilmente identificáveis, permitindo o desenvolvimento de teorias sobre as relações entre essas variáveis e a organização, favorecendo, portanto, a aplicação de modelos racionais de tomada de decisões estratégicas. Por outro lado, um ambiente bastante instável dificulta a obtenção de um número satisfatório de variáveis, proporcionando, então, a utilização de modelos incrementais.

O modelo político, sugerido por Bacharach e Baratz⁸ (1983, citados por GONTIJO e MAIA, 2004. p. 21) deve-se à “[...] necessidade de um modelo que permita analisar tanto a tomada de decisão quanto a não-decisão, levando em consideração aspectos como poder, força, influência e autoridade”. Para que exista poder é necessário conflito de interesses entre as partes envolvidas e, conseqüentemente, uma resistência dessas. Quando não há conflito ou esse é evitado, ocorre, na verdade, que não há o exercício do poder.

Gontijo e Maia (2004) esclarecem que esse modelo não oferece distinção quanto à importância ou não das questões de esfera política. Também não considera restrições ao poder quanto às questões relativamente seguras e que não ameacem o poder. Por último, não se admite o exercício do poder por meio da não decisão.

Tanto o modelo racional quanto o político convivem entre si em maior ou menor grau, mas convivem. Mesmo para decisões políticas, reuniões e análises técnicas ocorrem, comprovando uma relação entre política e análise (modelo racional).

⁷ QUINN, J. B. Strategic change: Logical incrementalism. Sloan Management Review, 1978, 20(1), 7-21.

⁸ BACHARACH, P. BARATZ, M. **Poder e Decisão**. In: CARDOSO, F.H.: MARTINS, C. E. (Eds) *Política e Sociedade*. Rio: Companhia Editora Nacional, 1983.

Decisões devem ser tomadas e, para os adeptos do modelo político, as limitações da análise fazem com que essas decisões tenham que ser tomadas por meio de negociações, de votações, de discussões, etc.. Nesse caso, a análise vai servir de legitimação, de respaldo às decisões políticas. A qualidade e a eficácia da decisão tomada têm uma parcela de orgânico, de subjetivo, de empírico. Por isso, o agente tomador de decisão deve se valer de sua experiência acumulada ao longo de sua carreira, associada às análises técnicas, para dirimir dúvidas e minimizar incertezas no processo de escolhas.

Para compreender o processo de tomada de decisão estratégica, Fredrickson (1984, p. 448) dividiu o estudo em quatro etapas, a saber:

- 1) diagnóstico da situação;
- 2) geração de alternativas;
- 3) avaliação de alternativas; e
- 4) decisão integrada.

Quando se fala de tomada de decisão, deve-se lembrar de que existem recursos gerenciais que auxiliam esse processo. O Sistema de Informação Gerencial (SIG) é de grande valia no processo decisório das organizações, mas também tem, potencialmente, seus problemas nesse tipo de estrutura. Por ser uma estrutura com tendências para a especialização vertical, as informações contidas e geradas no SIG podem se perder ao longo dos vários níveis pelos quais terão de tramitar até chegar ao nível decisório, como, por exemplo, serem manipuladas intencionalmente por aqueles que queiram encobrir deficiências pessoais ou operacionais em suas áreas.

Segundo Venkatraman (1989. p. 945), a construção teórica de estratégia é complexa, pois existe uma ampla gama de diferentes terminologias e orientações disciplinares. Venkatraman se baseia em quatro questões teóricas com a finalidade de fornecer uma estrutura sistemática na conceituação e na construção de estratégia que serve como um referencial, a saber:

- a) Escopo: distinção entre os "meios" e "fins". Alguns autores veem estratégia como meios para se atingirem fins. Outros já tratam estratégia como um

conceito abrangente que inclui tanto os fins quanto os meios. Estudos entre meios e fins permitem examinar relacionamentos entre estratégia e objetivos em diferentes contextos.

- b) Níveis hierárquicos: a construção deve ser definida em um nível específico da hierarquia organizacional, mas poderá ser considerada de nível livre. Quando a estratégia está no nível funcional, essa foca a maximização dos recursos produtivos em um determinado nível e é geralmente derivada do nível estratégico.
- c) Domínio: restrito para agir em algumas partes ou para uma perspectiva mais ampla. Foca visão em áreas específicas (ex.: marketing, produção) ou de forma sistêmica (toda a organização).
- d) Intenção versus realizações: aborda a distinção entre pretensão e realização estratégicas. Intenções desprovidas de atitude não geram realização ou produção. Considerando estratégia como um padrão de decisões, ela deverá ser voltada para uma perspectiva holística.

Venkatraman (1989. p. 947) argumenta que, devido à complexidade das concepções relacionadas à estratégia, a orientação estratégica empresarial se faz de forma multidimensional por dois diferentes caminhos: o primeiro se utiliza de perspectivas teóricas para a construção da estratégia; e o segundo é a validação do primeiro, confirmando ou não os meios utilizados na consecução da estratégia.

Para Venkatraman (1989. p. 948), o primeiro caminho (perspectivas teóricas) tem os seguintes parâmetros:

- . Agressividade: postura adotada nos negócios na alocação dos recursos.
- . Análise: postura da empresa no que se refere à solução dos problemas estratégicos. Característica importante no processo de tomada de decisão, a análise refere-se à tendência para escolha das possíveis soluções alternativas.
- . Defensividade: manifestação em termos de custos e de eficiência dos métodos.
- . Futuridade: processo de confecção de planos. Reflete o segredo das decisões estratégicas no que se refere à eficácia e à eficiência.

- . Proatividade: comportamento de iniciativa em relação à participação das empresas na busca de oportunidades e de experiências realizadas.
- . Riscos: extensão dos riscos/prejuízos passíveis de ocorrerem por decisão de alocação de recursos, bem como por escolhas de produtos e marketing.

Segundo o estudo feito por Grinyer e Yasai-Ardekani (1980, p. 418), na procura de correlações entre burocracia e tomada de decisão, verificou-se que o uso da burocracia por meio de procedimentos formais, funções e escritórios especializados pode ser visto como um meio de controlar as tomadas de decisão por autoridades descentralizadas. Portanto, para Grinyer e Yasai-Ardekani (1980, p. 418), a centralização está relacionada a aspectos de burocracia e não de autonomia. Esses autores ainda salientam que, sendo as decisões estratégicas tomadas na cúpula das organizações, a burocracia deve ser concebida e, posteriormente, proporcionar os meios para que a eficiência possa ser implantada nos níveis abaixo aos das decisões estratégicas.

2.5 Desempenho Organizacional

Desempenho organizacional é um valor atribuído aos resultados obtidos pela organização. Esse é proveniente da comparação entre o esperado e o implementado.

A adaptabilidade das organizações ao ambiente, na verdade, resulta do amadurecimento, da visão e da capacidade dos tomadores de decisão em adequar os meios aos fins desejados, tanto no curto, quanto no médio e no longo prazos.

Segundo Perin e Sampaio (1999, p. 1): “os pesquisadores da área de Administração Estratégica frequentemente encontram dificuldades em obter dados objetivos válidos para a mensuração de performance empresarial [...]”. Por isso, pesquisadores procuram validar indicadores subjetivos (de percepção) como alternativa viável na falta de dados secundários (PERIN e SAMPAIO, 1999, p. 1) (QUADRO 7). Isso se deve ao fato de as organizações, com exceção das sociedades anônimas,

dificultarem a disponibilização de dados objetivos, tanto primários quanto secundários, necessários às pesquisas referentes a desempenho organizacional. As dificuldades aumentam quando essas medidas precisam ser comparadas entre organizações de diferentes portes e/de diferentes segmentos (PERIN e SAMPAIO, 1999, p. 2).

INDICADORES	REFERÊNCIAS
Participação de Mercado	Desphandé, Farley e Webster (1993) Pelham e Wilson (1996)
Retorno sobre Ativos (ROA)	Narver e Slater (1990)* * Consideram equivalente ROI e retorno sobre ativos líquidos. Slater e Narver (1994a) Kahn (1998)
Retorno sobre Investimentos (ROI)	Hulland (1995) Conant, Mokwa e Varadarajan (1990)
Lucratividade (lucro sobre vendas)	Kahn (1998) Desphandé, Farley e Webster (1993) Pelham e Wilson (1996)* * Consideram 5 medidas: lucros operacionais, lucro/vendas, fluxo de caixa, ROI e ROA. Conant, Mokwa e Varadarajan (1990)
Crescimento	Desphandé, Farley e Webster (1993) Pelham e Wilson (1996)* * Consideram 3 medidas: crescimentos de vendas, por funcionário e de mercado.
Performance de Mercado	Kahn (1998)
Taxa de Crescimento de Vendas	Narver e Slater (1990) Slater e Narver (1994a) Pelham e Wilson (1996) Hulland (1995) Kahn (1998)
Qualidade de Produto	Langerak e Commander (1998) Pelham e Wilson (1996)
Tamanho	Desphandé, Farley e Webster (1993)
Sucesso Relativo de Novos Produtos	Slater e Narver (1994a) Langerak e Commander (1998) Pelham e Wilson (1996)* * Consideram 2 medidas: desenvolvimento de novos produtos/serviços e de mercado.
Satisfação do Consumidor	Langerak e Commander (1998)
Performance Geral	Jaworski e Kohli (1993) Dess e Robisonson (1984) Kahn (1998)

Quadro 7 – Indicadores e Medidas de Performance.

Fonte: Perin e Sampaio, 1999, p. 2.

Em estudo feito por Perin e Sampaio (1999, p. 9), constatou-se que os dados coletados de modo subjetivo não diferem, significativamente, dos dados objetivos registrados em balanço publicado pelas empresas (dados secundários).

3 METODOLOGIA

As organizações, ao longo de suas vidas, desenvolvem práticas administrativas que refletem positiva ou negativamente em seus desempenhos. Muitas dessas práticas e seus efeitos foram estudados, analisados e, por fim, teorizados por estudiosos de organizações. A grande maioria dessas teorias está voltada para as organizações que têm uma maior complexidade administrativa. Para se verificarem algumas dessas teorias e suas relações com a prática corrente, foram selecionados estudos relacionados ao tipo e tamanho da estrutura, à tomada de decisão estratégica e ao desempenho organizacional em empresas de engenharia civil voltadas para o setor de infraestrutura e edificações, pois abarcam a maioria das especialidades dessa modalidade de engenharia.

3.1 A escolha do tipo de pesquisa e de método

Em busca da compreensão das influências do tipo de estrutura e do modelo de tomada de decisão no desempenho organizacional das Empresas de Grande Porte da Engenharia Civil – EGP/EC, basicamente foi considerada a classificação elaborada por Vergara (2004), que afirma que há várias tipologias de pesquisa e se detém em dois critérios básicos: quanto aos fins e quanto aos meios.

Em relação aos fins, o presente estudo pode ser classificado como descritivo. Além de Vergara (2004), Collis e Hussey (2005, p. 24), Hair *et al.* (2005, p. 83, 86) e Meirelles e Gonçalves (2004, p. 122) entendem que a pesquisa descritiva aborda o comportamento dos fenômenos, identificando-os, descrevendo-os e obtendo características de um determinado problema ou questão. Além disso, os fatos tabulados possibilitam estabelecer conexões não causais entre as diversas variáveis estudadas.

A pesquisa apresentada é descritiva e tem características metodológicas, que a distinguem como qualitativa. Para Richardson (1999), nos últimos dez anos, as metodologias de natureza qualitativa, que eram vistas com desconfiança pelos cientistas ligados às áreas das ciências físicas e naturais, conquistaram respeitabilidade. Essa conquista, segundo Ludke e André (1986), ocorreu a partir da evolução dos estudos de natureza social, percebendo-se que o fenômeno social não poderia ser isolado em um laboratório e submetido a testes com variáveis controláveis, tais quais os procedimentos adotados na física, por exemplo.

Também Mazzotti e Gewandsznajder (1998) afirmam que, nos últimos vinte anos, vem se desenrolando uma busca por novos caminhos, mais adequados às necessidades das ciências sociais, que são as pesquisas qualitativas, assim definidas por Richardson (1999, p. 90):

A tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados, em lugar da produção de medidas quantitativas de características de comportamento.

De acordo com Bauer e Gaskell (2010, p. 23), a metodologia qualitativa explora os vários aspectos das opiniões dos entrevistados e, conseqüentemente, as diferentes interpretações sobre um mesmo questionamento. Na pesquisa descritiva qualitativa, o fenômeno não se comprova numérica ou estatisticamente, mas pela experimentação empírica, pela análise detalhada, consistente e coerente de dados interpessoais coletados (MICHEL, 2005, p. 33; STRAUSS e CORBIN, 2008, p. 23). Michel (2005, p. 33) ainda afirma: “Na pesquisa qualitativa o pesquisador participa, compreende e interpreta”. Assim sendo, um dos aspectos decisivos em relação à adoção da pesquisa descritiva qualitativa refere-se à possibilidade de se coletarem as opiniões dos gerentes de distintas EGP/EC.

Conforme Lakatos e Marconi (2004), com a utilização deste tipo de pesquisa, buscou-se identificar informações, percepções e demais subjetividades que subsidiem a compreensão e a interpretação da relação entre estrutura, tomada de decisão e suas influências no desempenho organizacional das EGP/EC estudadas, por parte do pesquisador.

Quanto aos meios, que é o segundo critério trabalhado por Vergara (2004), foram utilizados diversos caminhos para atingir o objetivo geral do presente estudo, que é a compreensão das influências do tipo de estrutura e do modelo de tomada de decisão no desempenho organizacional de Empresas de Grande Porte da Engenharia Civil – EGP/EC com sede em Belo Horizonte. Entre eles, destaca-se a pesquisa de campo, o levantamento bibliográfico e a investigação documental, conforme classificação adotada por Vergara (2004).

A pesquisa de campo ocorreu com a realização das entrevistas feitas com os gerentes que são tomadores de decisão e estão inteirados dos mecanismos de funcionamento e de informações estratégicas das EGP/EC. A pesquisa referencial foi elaborada a partir de consultas aos livros, aos jornais, às revistas e aos sites de caráter acadêmico que abordam os tipos de estrutura, os modelos de tomada de decisão e as influências no desempenho organizacional, material esse que se encontram registrado no referencial teórico. O aspecto documental do estudo encontra-se no acesso aos registros disponibilizados pelo Conselho Regional de Engenharia, Arquitetura e Agronomia de Minas Gerais – CREA-MG; pelas consultas aos sites das Empresas de Grande Porte da Engenharia Civil – EGP/EC e pelos relatórios publicados e disponibilizados no site da Câmara Brasileira da Indústria de Construção – CBIC.

3.2 A técnica de coleta de dados

A proximidade proporcionada pela interação face a face, o estabelecimento de um processo de comunicação bilateral e a possibilidade de aprofundamento da temática fazem da entrevista uma das principais técnicas de abordagem qualitativa. Segundo Richardson (1999, p. 208):

O termo entrevista é construído a partir de duas palavras, entre e vista. Vista refere-se ao ato de ver, ter preocupação de algo. Entre indica a relação de lugar ou estado no espaço que separa duas pessoas ou coisas. Portanto, o termo entrevista refere-se ao ato de perceber realizado entre duas pessoas.

A flexibilidade proporcionada pela entrevista quando comparada aos demais instrumentos qualitativos de coleta de dados, que impõem uma ordem rígida de questões, segundo Ludke e André (1986), permite a construção de uma relação dialógica entre entrevistado e entrevistador. O diálogo oral possibilita a obtenção, imediata e corrente, de informações de maneira notável e autêntica, com qualquer tipo de informante e sobre os mais variados tópicos, constituindo-se na grande vantagem da adoção da entrevista.

Para Ludke e André (1986), a implementação da entrevista semiestruturada segue uma dinâmica um pouco distinta. Permite que o entrevistador tenha a liberdade de alterar, acrescentar e/ou retirar perguntas e, de certa maneira, amplia também a liberdade do entrevistado para responder à sua maneira.

Exatamente pelas características, vantagens e limitações, a entrevista e, especificamente, a entrevista semiestruturada foi adotada para o desenvolvimento da presente pesquisa. A coleta de dados foi realizada a partir de entrevistas em profundidade, baseadas em um roteiro semiestruturado (ver APÊNDICE A).

As entrevistas foram agendadas por telefone e conduzidas pessoalmente pelo pesquisador, registradas em áudio com a devida autorização dos entrevistados, transcritas, referendadas pelos entrevistados, organizadas, analisadas e confrontadas com o referencial teórico, de modo a cumprir os objetivos propostos. Os resultados de tais procedimentos encontram-se expostos nos próximos capítulos.

3.3 O campo e os sujeitos de pesquisa

Para se compreenderem as influências do tipo de estrutura e do modelo de tomada de decisão no desempenho organizacional de EGP/EC, foram selecionadas empresas a partir de listagem fornecida pelo Conselho Regional de Engenharia, Arquitetura e Agronomia de Minas Gerais – CREA-MG. Nessa listagem, constam as grandes empresas de engenharia civil de Belo Horizonte, cadastradas e em situação regular no Conselho até o ano de 2010. O critério de seleção da população em

relação ao tamanho das empresas foi adotado levando-se em consideração o valor do capital social integralizado a partir da oitava e última faixa da tabela (capital acima de R\$ 10 milhões) publicada pelo CREA-MG (Conselho Regional de Engenharia, Arquitetura e Agronomia de Minas Gerais, 2011).

Os entrevistados, um de cada empresa, são tomadores de decisão que estão inteirados dos mecanismos de funcionamento e de informações estratégicas das EGP/EC e o número de entrevistas não implica comprometimento da pesquisa, conforme explica Vergara (2004).

Coadunando com as características da pesquisa descritiva qualitativa, a escolha dos sujeitos a serem pesquisados, ou seja, dos gerentes a serem entrevistados seguiu o método não probabilístico de amostragem (HAIR *et al.*, 2005, p. 246; VERGARA, 2004, p. 50). Segundo Hair *et al.* (2005, p. 240, 246), “[...] este método de seleção de elementos para a amostra não é necessariamente feita com o objetivo de ser estatisticamente representativa da população.”

A técnica de amostragem não probabilística utilizada foi por conveniência (HAIR *et al.*, 2005, p. 246) ou por acessibilidade e por tipicidade (VERGARA, 2004, p. 50). Por acessibilidade, conforme Vergara (2004, p. 50), porque “[...] seleciona elementos pela facilidade de acesso a elas.”; por tipicidade por atender à “[...] seleção de elementos que o pesquisador considere representativos da população-alvo [...]”. Essas escolhas foram feitas de forma a minimizar a tendenciosidade de seleção. A amostragem não probabilística se vale de métodos e interpretações mais subjetivas, se comparada com a técnica probabilística.

Os sujeitos da pesquisa (GONÇALVES e MEIRELLES, 2004, p. 116; HAIR *et al.*, 2005, p. 239; VERGARA, 2004, p. 53) são “[...] as pessoas que fornecerão os dados [...]” (VERGARA, 2004, p. 53). Nesta pesquisa, o sujeito é o representante legal, ou o gestor ou o tomador de decisão da empresa. A escolha é, dentre esses, pela pessoa-chave, garantindo a fidelidade dos dados coletados, seja pelo responsável pela elaboração e consecução do planejamento estratégico da empresa ou, senão, no mínimo, pelo seu executor.

3.4 Análise de dados

Para a análise dos dados, o presente estudo utilizou a análise de conteúdo com o intuito de aprofundar considerações tecidas pelos entrevistados em torno das influências da estrutura e da tomada de decisão no desempenho organizacional.

Segundo Bardin (2002, p. 33), análise de conteúdo é:

[...] um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens.

Também Richardson (1999), entende a análise de conteúdo como uma forma de “compreender melhor um discurso, de aprofundar suas características (gramaticais, fonológicas, cognitivas, ideológicas, etc.) e extrair os momentos mais importantes”.

Segundo Ludke e André (1986, p. 190):

[...]a análise de texto faz uma ponte entre um formalismo estatístico e a análise qualitativa dos materiais. No divisor quantidade/qualidade das ciências sociais, a análise de conteúdo é uma técnica híbrida que pode mediar esta improdutiva discussão sobre virtudes e métodos.

Assim sendo, a análise de conteúdo contribuiu para um melhor entendimento das relações complexas entre as variáveis, estrutura e tomada de decisão, e seus impactos no desempenho organizacional, a partir da sistematização das falas dos entrevistados, conforme roteiro de entrevista.

A pesquisa teve como principal limitação, característica desse método, o receio dos entrevistados em liberar dados referentes a empresa em que trabalham. O número de apenas cinco empresas entrevistadas e os setores específicos de atuação dessas restringe a generalização das considerações finais a todas as empresas de grande porte na área de engenharia civil.

4 RESULTADOS E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Contextualização das empresas

Foram pesquisados os tipos de estrutura, os modelos de tomada de decisão e as influências de ambos no desempenho organizacional de cinco Empresas de Grande Porte da Engenharia Civil – EGP/EC com sede em Belo Horizonte – MG, conforme parâmetros iniciais estabelecidos: capital social acima de R\$10.000.000,00 (ficaram entre R\$70.000.000,00 e R\$125.000.000,00) e uma estrutura organizacional formal bem definida e arquitetada. Além disso, essas empresas têm mais de 40 anos de existência e atuam na engenharia civil, no setor de infraestrutura ou edificação. A escolha das empresas entrevistadas se baseou na acessibilidade a elas. Procurou-se também o equilíbrio entre o número de empresas com ênfase em infraestrutura e edificação, pois esses setores abarcam a grande maioria dos serviços executados pela engenharia civil.

Para uma melhor caracterização de cada uma das cinco empresas, foi necessário individualizar o histórico de cada uma delas, porém sem revelar detalhes fornecidos pelos cinco entrevistados (E1, E2, E3, E4 e E5) que pudessem levar a suas identificações, a saber:

A EGP/EC 1, fundada na década de 70, atua no setor de edificações para a classe média e média baixa, com obras em mais de 90 cidades do Brasil e no exterior. A empresa investe de forma expressiva em controle de custos, em projetos sociais, em ações ambientais e de incentivo ao esporte. A empresa certificou-se nível A do Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade na Habitação - PBQP-H, pois tem a preocupação na requalificação da mão de obra, na padronização e verificação constante e preventiva dos processos, na redução nos índices de desperdício e na tentativa de eliminar o retrabalho. Possui também a certificação ISO 9001.

A EGP/EC 2, fundada na década de 60, atua no setor de edificações, com obras nos Estados de Minas Gerais, Rio de Janeiro e São Paulo. Sua trajetória iniciou-se com a construção de pequenas obras contratadas por terceiros (escolas e prédios comerciais). Posteriormente, lançou-se no segmento residencial e de flats, que viria a se consolidar como a sua principal vocação. É certificada pela ISO 9001 e PBQPH (Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade em Habitação). A empresa atua somente no setor privado.

A EGP/EC 3, fundada na década de 70, especializou-se em obras de infraestrutura, em construção pesada, dedicando-se à terraplenagem, à drenagem, à pavimentação e conservação, à segurança do trânsito, ao saneamento e às obras de arte especiais. Sediada em Belo Horizonte (MG), tem filiais em outras cidades de Minas Gerais e em outros Estados. Possui as certificações ISO 9001:2008 e PMQP-H – Plano Mineiro de Qualidade e Produtividade. A empresa tem seu nicho de mercado voltado para o setor público.

A EGP/EC 4 atua no mercado desde os anos 50. Firmou-se como uma empresa do setor de construção pesada. Com sede em Belo Horizonte – MG, tem escritórios em Brasília (DF), Rio de Janeiro (RJ) e Fortaleza (CE). Executa obras industriais, de mineração, de saneamento, urbanas, de rodovias, de ferrovias, de metrô, de irrigação, de barragens, de linhas de transmissão, de portos e aeroportos. Mais recentemente, de forma estratégica, iniciou a diversificação de atividades, investindo na geração de energia elétrica, na concessão de rodovias, em engenharia ambiental mediante estudos, na preparação e pré-qualificação em projetos de concessão e também por meio da participação acionária em empresas especializadas nos segmentos alvo. A empresa investe em equipamentos de grande porte e em logística de aplicação dos equipamentos e na manutenção de sua frota. Está também efetivando parcerias e alianças estratégicas com grandes grupos empresariais em todo o Brasil, formando consórcios para execução de obras ou celebrando acordos de cooperação operacional que viabilizam as melhores soluções para atender às necessidades dos clientes no que tange à execução de seus projetos.

A implantação do Sistema de Gestão da Qualidade conduziu a empresa para a obtenção da certificação ISO 9001:2000 para as atividades de construção pesada, obras rodoviárias e de infraestrutura, bem como para a obtenção da certificação nos programas para obras, PBQP-H e Qualiop, consolidando, dessa forma, a política de qualidade da empresa.

A EGP/EC 5, fundada na década de 50, atua em todo o país em obras como estradas, rodovias, ferrovias, aeroportos, barragens, portos, hidrelétricas, instalações industriais, edificações, pontes e viadutos e, mais recentemente, em concessões de serviços públicos. A empresa trabalha, exclusivamente, para o setor público, por meio de licitações.

Os 5 entrevistados possuem graduação completa e estão em cargos gerenciais. 3 são gerentes. Os demais são, respectivamente, 1 diretor e 1 coordenador. Quanto à faixa etária, 2 têm até 40 anos de idade, 2 estão entre 41 e 50 anos; e 1 tem acima de 61 anos. Em relação ao tempo de empresa dos entrevistados, 3 têm até 1 ano. Os restantes, 2, têm mais de 11 anos. Quanto ao capital social das EGP/EC(s), 2 têm o capital entre R\$ 50 e 100 milhões e 3, entre R\$ 100 e 150 milhões.

4.2 Percepções sobre a estrutura

Em relação ao grau de organização e de padronização das EGP/EC(s), as 5 possuem organograma formal, uma linha de autoridade e comunicação entre diferentes níveis hierárquicos (CHANDLER, 1998, p. 137; MINTZBERG, 2006, p. 14; ALMEIDA, NETO e GIRALDI, 2006, p. 17), sendo que o tipo de estrutura adotado por todas é a burocracia profissional, já que determinados profissionais, por deterem conhecimento especializado, conquistaram grande autonomia de decisão (MINTZBERG, 2006, p. 212, 215). As EGP/ECs 1, 2, 4 e 5 possuem um alto grau de padronização, o que é de se esperar em empresas mais maduras e com o porte das pesquisadas (MINTZBERG, 2006, p. 158). Apenas a EGP/EC 3 não apresenta uma padronização ainda bem definida e disseminada por toda a organização:

Quanto à padronização, existem atividades que são diferentes e específicas dentro da empresa que precisam ser organizadas. Tem o departamento de pessoal, de contabilidade, o departamento jurídico e a parte de controladoria. E3

O relato de E1 quanto à relação entre organização, padronização e burocracia:

Ela é muito organizada, e é, às vezes, confundida como burocrática, aquela ideia errada da palavra burocracia. Então, são burocratas, sim. Por isso é que há as manifestações de padronização, o seguimento de normas e tudo mais. (E1)

O E2 exemplifica também um tipo de padronização e como isso traz benefícios a sua empresa:

Tem um projeto padrão que a gente chama de *Projeto Mãe, Tipologia Mãe*, que tenta replicar isto no maior número possível, porque é um projeto que já se provou, dentro do que a gente tem hoje e do que a gente constrói hoje, ser o de maior lucratividade; mas procuramos adequá-lo à região onde a gente está, de acordo com a necessidade. (E2)

Ainda relacionada com organização e padronização, a avaliação de desempenho tem um papel importante no reconhecimento profissional, no incentivo, na produtividade e na liderança dos empregados (CLEGG e HARDY, 1999, p. 42). Todas as respostas, 5, confirmam a existência de avaliação de desempenho, sendo 2 feitas por meio de avaliações formais e 3 feitas informalmente. Somente 1 EGP/EC utiliza esse recurso, formalmente, para proporcionar aos empregados participação nos lucros e nos resultados (TAB 1).

Tabela 1 – Grau de organização e padronização da empresa

Respostas	Entrevistados					Total
						FA
Há organograma.	E1	E2	E3	E4	E5	5
É bastante padronizada.	E1	E2		E4	E5	4
A padronização não é bem definida.			E3			1
Avaliação de desempenho formal.	E1			E4		2
Avaliação de desempenho informal.		E2	E3		E5	3
A avaliação formal influencia na participação dos lucros e nos resultados.	E1					1

Fonte: Dados coletados da pesquisa.

Nota: FA: frequência absoluta de entrevistados.

Quanto ao enfoque que a empresa dá à descentralização entre os níveis hierárquicos, EGP/ECs 1, 2 e 3 são bem descentralizadas e as EGP/ECs 2 e 4 estão

buscando a descentralização (MINTZBERG, 2006, p.212). Essa procura se justifica pela necessidade, pela divisão mais racional do trabalho e pelo crescimento das especializações (MINTZBERG, 2006, p. 116). Donaldson (1999, p. 105) reforça a relação entre estrutura de grande porte e descentralização e a necessidade do ajuste estrutural em função de fatores materiais, tais como tamanho e tecnologia (DONALDSON, 1999, p. 115). Grinyer e Yasai-Ardekani (1980, p. 477) sugerem que a relação entre estrutura e burocracia tende a ocorrer em função do tamanho e este último pode ser influenciado pela variável idade, já que com o aumento desta (as empresas entrevistadas têm mais ou menos 40 anos de vida), a tendência é o aumento do tamanho, da complexidade da estrutura e da burocracia (TAB 2).

O entrevistado E1 expõe uma visão clara quanto à descentralização em sua organização:

Trabalho na área financeira, onde a descentralização é menos vista, mas eu consigo enxergar esta qualidade na empresa. É bem descentralizada na busca por resultados. Está estável, mas se tiver que ter alguma alteração neste sentido, é para aumentar a descentralização. E1

Tabela 2 – Descentralização das decisões entre os níveis hierárquicos da empresa

Respostas	Entrevistados			Total
	E1	E3	E5	FA
É bem descentralizada na busca por resultados.	E1	E3	E5	3
É um dos objetivos da diretoria.	E2	E4		2

Fonte: Dados coletados da pesquisa.

Nota: FA: frequência absoluta de entrevistados.

Os depoimentos dos entrevistados revelam a sensibilidade das empresas quanto à importância e à necessidade da descentralização na obtenção de melhores resultados.

Quanto aos recursos utilizados pelas empresas como indicadores de desempenho, departamentais e globais, na orientação dos processos decisórios, todas as EGP/ECs pesquisadas apresentam sistemas computacionais que são utilizados como controles e indicadores de desempenho, tanto para os níveis setoriais, quanto para os globais. Os E1, E2 e E5 informaram que utilizam o sistema integrado para gestão empresarial, o *Enterprise Resource Planning* – ERP. Os E1 e E2 somente mencionaram que suas empresas têm seus objetivos bem traçados e orçados.

Segundo Gontijo e Maia (2004), os recursos administrativos embasam o processo administrativo, que, em outras palavras, é um processo decisório (TAB 3).

Abaixo, trechos de relatos sobre indicadores de desempenho:

Temos, lá, política da qualidade, como a visão e a missão que a empresa quer chegar e, aí, nos desdobramos até chegar aos indicadores do setor. Então, é uma escadinha onde um compõe o outro. E2

Nós temos alguns indicadores por departamentos, por exemplo: contábil, pessoal, etc., que servem como indicadores de desempenho, tais como o grau de envolvimento do colaborador com sua atividade e função, bem como o grau de responsabilidade com que realiza a atividade e função. E3

Tabela 3 – Recursos utilizados pela empresa como indicadores de desempenho, departamentais e globais, na orientação dos processos decisórios

Respostas	Entrevistados					Total
						FA
Indicadores de qualidade e desempenho para cada setor.	E1	E2	E3	E4	E5	5
Sistema de gestão ERP.	E1	E2			E5	3
A empresa tem os objetivos dela traçados e orçados.	E1	E2				2

Fonte: Dados coletados da pesquisa.

Nota: FA: frequência absoluta de entrevistados.

Quando perguntados pelo ambiente de trabalho na empresa, 100% dos entrevistados afirmaram que os empregados são muito cooperativos e participativos entre si e que não há conflitos relevantes. Nas EGP/ECs 1, 3, 4 e 5, o ambiente interno é estável e há um bom clima de trabalho. Durante as entrevistas, uma impressão clara passada por todos os respondentes foi a satisfação e o prazer que eles têm em trabalhar em suas empresas. E isso foi percebido independentemente das falas dessas pessoas. Essa interatividade se torna necessária para que as relações sejam transparentes, facilitando negociações e acordos (CLEGG e HARDY, 1999, p. 42). Simon (1965, p. 85) lembra também que, além da cooperação, sem coordenação não se alcançam os objetivos organizacionais (TAB 4).

Tabela 4 – O ambiente de trabalho na empresa

Respostas	Entrevistados					Total
						FA
Colaborativo/cooperativo	E1	E2	E3	E4	E5	4
Estável	E1		E3	E4	E5	4

Fonte: Dados coletados da pesquisa.

Nota: FA: frequência absoluta de entrevistados.

Em relação ao uso de novas tecnologias, 100% das respostas confirmaram investimentos em novas tecnologias, visando ao aumento de produtividade, à diminuição de custos e à atualização de métodos administrativos e construtivos (CHANDLER, 1998, p. 122). Segundo Donaldson (1999, 115), as organizações são forçadas a adaptar sua estrutura em função de mudanças em seu tamanho (aumento, no caso desta pesquisa) e necessidades tecnológicas, conforme demonstrado na TAB 5. Essa busca por atualizações e inovações tecnológicas feita pelas empresas reflete comportamentos estratégicos exploradores ou analistas (MILES *et al.*, 1978).

Tabela 5 – Utilização da novas tecnologias para o exercício de suas atividades

Respostas	Entrevistados					Total
	E1	E2	E3	E4	E5	FA
A empresa está investindo em sistemas integrados (tecnologias da informação).	E1	E2	E3	E4	E5	3
Ensino continuado visando trazer novidades do âmbito acadêmico.		E2				1
Está trazendo novidades metodologias do exterior.		E2				1

Fonte: Dados coletados da pesquisa.

Nota: FA: frequência absoluta de entrevistados.

Abaixo, relatos sobre uso de novas tecnologias:

Na área de novas tecnologias, quer dizer, na tecnologia da informação, a empresa está investindo em sistemas integrados, os quais estamos expandindo para as obras. E3

Estamos sempre buscando novas tecnologias, novos processos construtivos que atendam ao perfil da empresa, dando agilidade, com menor custo ou, às vezes, com diminuição de resíduos e outros impactos que não tenham geração de resíduos, mas de impacto no custo geral da obra. E2

O E2 ainda citou, como exemplo, duas práticas distintas voltadas para novas tecnologias, a saber:

A diretoria, também, recentemente, adquiriu uma nova patente de uma nova metodologia que está sendo aplicada no País Y e que será aplicada em nossas novas obras para testar aqui a aceitabilidade e a eficácia desse processo, já que, no País Y, funciona muito bem. O que diferencia uma construtora da outra é a agilidade e temos alguma metodologia que está em teste. E2

Uma das evidências disso é que a diretoria me liberou para participar do curso de mestrado na *Instituição X* em Engenharia Civil, onde uma das solicitações que a empresa me fez foi que eu trouxesse novas tecnologias

que estão sendo discutidas no meio acadêmico para que possamos implementar, testar e melhorarmos nossos processos E2

Quanto aos processos de treinamento e de desenvolvimento dos recursos humanos na empresa, os respondentes E1, E2, E3 e E4 disseram que existe plano de capacitação de pessoal em todos os níveis hierárquicos e esse plano é colocado em prática. O respondente E5 declarou não haver processo formal de treinamento, mas afirmou que a empresa se dispõe a reembolsar cursos de aprimoramento profissional solicitados pelos seus empregados (TAB 6). Segundo Mintzberg (2006, p. 215), o empregado se vale do conhecimento especializado e o aperfeiçoamento de suas habilidades aumenta seu grau de perfeição. Na visão de Simon (1965, p. 100-105), conhecimentos devem se adquiridos de forma que possam ser aproveitados. O trecho a seguir reforça as coincidências da maioria dos relatos:

A empresa tem dentro da sua política valorizar o funcionário. Ela tem um plano de capacitação para todo mundo. Pelo meu setor, que não é operacional, eu participei de vários treinamentos... Esse plano não é exclusivo da área operacional. E4

Tabela 6 – Processos de treinamento e desenvolvimento dos recursos humanos na empresa

Respostas	Entrevistados				Total
	E1	E2	E3	E4	FA
Há plano de capacitação (administrativo e operacional)					4
Não há formalização dos processos de treinamentos e de capacitações				E5	1
Nada impede que os funcionários façam cursos que, depois, sejam reembolsados pela empresa				E5	1

Fonte: Dados coletados da pesquisa.

Nota: FA: frequência absoluta de entrevistados.

4.3 Percepções sobre a tomada de decisões estratégicas

Confirmando o segmento de mercado em que cada empresa atua, as EGP/ECs 3, 4 e 5 estão no segmento de construção pesada e as EGP/ECs 1 e 2, no segmento de edificações voltadas para construção de residências para a faixa populacional de baixa renda (TAB 7).

Tabela 7 – O(s) segmento(s) de mercado em que sua empresa vem atuando

Respostas	Entrevistados				Total	
	E1	E2	E3	E4	E5	FA
Construção pesada.			E3	E4	E5	3
Edificação.	E1	E2				2
Edificação residencial para população de baixa renda.	E1	E2				2

Fonte: Dados coletados da pesquisa.

Nota: FA: frequência absoluta de entrevistados.

O grau de participação dos níveis gerenciais intermediários nas decisões estratégicas mostrou que as EGP/ECs 2, 3, 4 e 5 envolvem todos os níveis gerenciais nas tomadas de decisões. Somente a EGP/EC 1 concentra essas decisões na cúpula. Clegg e Hardy (1999, p. 42) enfatizam a importância das lideranças, da postura e das habilidades dos empregados e da ação de equipes interagentes face à necessidade de acordos e de negociações cada vez mais crescentes. Araujo (2001, p. 40) fala da sensibilidade necessária para tornar o indivíduo integrante do processo de mudança (TAB 8).

Tabela 8 – Grau de participação dos níveis gerenciais intermediários nas decisões estratégicas

Respostas	Entrevistados				Total	
	E1	E2	E3	E4	E5	FA
Todo mundo é envolvido nas tomadas de decisões.		E2	E3	E4	E5	4
As decisões são centralizadas na cúpula.	E1					1

Fonte: Dados coletados da pesquisa.

Nota: FA: frequência absoluta de entrevistados.

Todas as EGP/ECs utilizam-se de simulações de cenários futuros para tomada de decisão. As EGP/ECs 1, 2, 3 e 4 fazem uso de sistema de informações integrado. As EGP/ECs 1, 2 e 3 desenvolvem trabalhos voltados para a melhorias das relações com determinadas áreas governamentais, já que o governo tem participação em grandes investimentos em infraestrutura e em moradia para população de baixa renda.

Somente a EGP/EC 1 busca profissionais melhor preparados para reforçar seus recursos no processo de tomada de decisão. A EGP/EC 3 detalha seus projetos de novos investimentos, bem como procura ter uma visão geral dos investimentos que estão sendo feitos (TAB 9). Percebe-se que a preocupação com o longo prazo é unânime entre as empresas (CHANDLER, 1998, p. 134).

Tabela 9 – Utilização dos recursos na tomada de decisões estratégicas relativas aos novos investimentos

Respostas	Entrevistados					Total
						FA
Simulação de cenários futuros para tomada de decisão.	E1	E2	E3	E4	E5	5
Sistema de gestão e informações integrado.	E1	E2	E3	E4		4
Trabalho voltado à área governamental, porque determinados investimentos e governo/estado andam muito próximos, é também um novo mercado.	E1	E2	E3			3
Busca profissionais bem preparados.	E1					1
Estudo prévio e detalhado quando da participação de novas concorrências.			E3			1
A diretoria procura ter uma visão geral dos investimentos que estão sendo feitos.			E3			1

Fonte: Dados coletados da pesquisa.

Nota: FA: frequência absoluta de entrevistados.

Os entrevistados E1, E3 e E5 descrevem uma melhor utilização de recursos para o processo de tomada de decisão:

Ela utiliza bastante esses recursos (...). Se ela está, hoje, nessa posição privilegiada, deve-se a um trabalho que foi feito no passado por alguém, de um profissional que buscou um nicho, um caminho que ninguém ainda tinha pensado e aí, usando este recurso ela chegou onde está hoje. Nós temos recursos tecnológicos e buscamos percepção de mercado (...). Existe um trabalho voltado à área governamental porque moradia e governo/estado andam muito próximos. A questão social é muito vista também pela empresa. Os outros recursos são o material humano. Ela tem muitos profissionais bem preparados e busca profissionais em setores onde os resultados refletem direto no desempenho da empresa. E1

Preocupamos com o estudo de cenários. A diretoria, e sempre ela, é que faz o planejamento estratégico (...). Quando se participa de concorrência, você faz um estudo prévio detalhado. Utilizamos planejamento formalizado. (...) A diretoria procura ter uma visão geral dos investimentos que estão sendo feitos, dentro da nossa área de atuação. (...) Esta visão se apóia em informações governamentais e de investimentos de empresas privadas. A diretoria comercial faz uma seleção de projetos. (...) Nesse estudo é que se decide se participamos ou não de uma licitação. E3

A maioria das decisões, principalmente o estudo de novos negócios, é baseada em estudos financeiros, econômicos e taxa de retorno. Só que não são somente estes tipos de recursos usados, pela diretoria, para tomada de

decisão. “N” outras possibilidades que não têm como ser estudadas formalmente e nos valem da experiência das pessoas. (...) Temos recursos de orçamentação como o SOLUM e o COMPOR, basicamente. E5

Quanto ao enfoque dado pelas EGP/ECs em relação aos prazos para obtenção de resultados de seus investimentos (MCCRAW, 1998, p. 136; CHANDLER, 1998, p. 134; GONTIJO e MAIA, 2004), todas trabalham visando ao longo prazo. Isso se deve às grandes somas em dinheiro gastos em obras que, normalmente, têm tempo de execução de um ou mais anos. Além disso, foi bem lembrado pelo respondente E2 que os resultados desses investimentos atuais influenciarão futuros negócios. Também foi enfatizada pelos respondentes E3 e E4 a atenção dada a novos nichos para investimentos futuros (TAB 10).

Tabela 10 – Enfoque dado pela empresa, quanto aos prazos (curto, médio e longo), para obtenção de resultados de seus investimentos

Respostas	Entrevistados					Total
	E1	E2	E3	E4	E5	FA
A empresa tem uma carteira de clientes para longo prazo.	E1	E2	E3	E4	E5	5
Ela tem vislumbrado e investido em novos nichos.			E3	E4		2
Os novos empreendimentos dependem dos atuais, da lucratividade e da rentabilidade destes.		E2				1

Fonte: Dados coletados da pesquisa.

Nota: FA: frequência absoluta de entrevistados.

Os respondentes E1 e E2 relatam a visão de suas respectivas empresas quanto aos resultados futuros:

A empresa, da forma como trabalha, tem uma carteira de clientes em longo prazo. Ela tem uma projeção de recebimentos e caixa controlada. Os resultados são constantemente apresentados. Ela está numa crescente e muito acima do que ela tinha planejado. Hoje, já colhendo frutos de projetos que ela fez há um ou dois anos atrás. O enfoque está para anos à frente, ou seja, eu diria que para uma década à frente, porque suas construções geram entre um e dois anos e o retorno destes investimentos por volta de dez anos (...). Então, as fronteiras vão se ampliando. E1

A empresa tem a visão de longo prazo. Ela precisa se preparar. Todos os empreendimentos são voltados para a lucratividade atual para que a empresa coloque isto dentro do ciclo econômico dela para se poder viabilizar novos empreendimentos. Então, assim, os novos empreendimentos dependem dos atuais, da lucratividade e da rentabilidade destes. E2

Ao serem perguntados sobre a maneira como as EGP/ECs atuam visando à obtenção de vantagem competitiva, todos responderam que veem no cumprimento

das regulações governamentais uma forma de adquirir essa vantagem. Os entrevistados E3 e E5 apontam também um bom controle de custos como fator de competitividade. O entrevistado E1 enxerga, na padronização e no fortalecimento das relações com fornecedores, também uma forma de obter vantagem competitiva. O entrevistado E4 entende que, por meio de política de execução de obras com rapidez e qualidade, obtém-se competitividade. E, finalmente, o entrevistado E5 preconiza que a conquista da competitividade ocorreria pela capacitação técnica.

Na medida em que todas as EGP/ECs buscam a vantagem competitiva em relação aos concorrentes, pelo cumprimento das regulações governamentais, acabam nivelando a sua atuação num mesmo patamar, o que requer outros fatores para se diferenciarem perante a concorrência. Conforme TAB 11, cada EGP/EC busca mais de uma opção para incrementar sua atuação perante a concorrência (MILES *et al.*, 1978; SHIRLEY, 1982, p. 263-265).

Tabela 11 – Obtenção de vantagens competitivas em relação aos seus concorrentes

Respostas	Entrevistados					Total
	E1	E2	E3	E4	E5	FA
Cumprimento das regulações governamentais.	E1	E2	E3	E4	E5	5
Bom controle sobre custos.			E3		E5	2
Padronização.	E1					1
Forte relação com fornecedores.	E1					1
Política de execução de obras com rapidez e qualidade.				E4		1
Capacitação técnica.					E5	1

Fonte: Dados coletados da pesquisa.

Nota: FA: frequência absoluta de entrevistados.

Os seguintes relatos sobre essa questão podem elucidar melhor as interpretações acima:

Uma das formas de obtenção de benefícios é a padronização. Aonde você for e tiver um empreendimento desta empresa você vai ver padronização. A padronização é uma vantagem competitiva. Uma relação forte com fornecedores também é. Existe um critério que determinado fornecedor vai ser nosso “fornecedor padrão” de determinado material. Com isso, conseguimos preços melhores. Ela cumpre e respeita as regulações governamentais (...). E1

Nós temos uma política de executar obras rapidamente e com qualidade. Isso é muito difícil de alcançar, mas essa qualidade, unida à rapidez, nos dá ganhos financeiros. (...) Se conseguirmos identificar brechas legais, é claro, procuramos aproveitar para conseguir vantagem. Mas, como o mercado é muito competitivo, isto não acaba gerando muita vantagem. Na verdade, a

gente deixa de perder alguma coisa. No mínimo, ficamos em pé de igualdade com todo mundo. E4

Trabalhamos muito com preço e capacitação técnica. E5

A pergunta referente ao comportamento da empresa quanto à agilidade em tomar decisões estratégicas em relação a novas oportunidades foi assim respondida pelos entrevistados: E1, E3 e E4 afirmam que as EGP/ECs têm integração e rapidez nas decisões; E1 e E2 avaliam constantemente o mercado em busca de novos métodos construtivos, materiais, produtos e procuram atender às novas necessidades do mercado; E2 e E5 buscam novas tecnologias; E5 também salienta agilidade e agressividade em novos negócios (VENKATRAMAN, 1989. p. 948) (TAB 12). Pelas declarações dos entrevistados, as empresas se aproximam mais do comportamento estratégico explorador (MILES *et al.*, 1978).

Tabela 12 – O comportamento da empresa quanto à agilidade em tomar decisões estratégicas em relação a novas oportunidades

Respostas	Entrevistados			Total
				FA
Integração e rapidez nas decisões.	E1	E3	E4	3
Avaliação constante do mercado. Busca de novos métodos construtivos, materiais e produtos. Busca o que o mercado está pedindo.	E1	E2		2
Busca por parcerias em novas tecnologias.		E2	E5	2
Agilidade e agressividade em novos negócios.			E5	1

Fonte: Dados coletados da pesquisa.

Nota: FA: frequência absoluta de entrevistados.

Alguns depoimentos retratam bem o comportamento das EGP/ECs:

Estamos sempre lado a lado com tudo que está acontecendo. Apesar de ser uma empresa grande, que tenderia a ter movimentos lentos, o que ocorre é o contrário, porque a cúpula tem um movimento próprio em relação ao resto do corpo da empresa. Ela é muito bem articulada; seus movimentos são bem ágeis, a ponto de anoitecer de um jeito e acordar de outro. O trabalho de decisões é muito rápido. Talvez seja a vantagem dessa cúpula não aceitar muito essa amarração entre ela e os níveis intermediários. E1

Estamos sempre avaliando o mercado. Estamos buscando o que tem de novo em relação a métodos construtivos, materiais, produtos. Buscamos o que o mercado está pedindo. A empresa tem um setor de marketing e uma parceria com uma empresa que pesquisa mercado, nos auxiliando nisto. Buscamos sempre um perfil mais atualizado do cenário de hoje, o que o mercado está solicitando, o que nossos concorrentes estão ofertando, o que de novo tem no mercado. A gente está buscando parcerias em todos os cenários que possam aparecer novas tecnologias ou alguma coisa que nos

dê essa agilidade (...). A gente tem buscado processos e metodologias que nos deem essa agilidade. E2

Somos bem ágeis com novos negócios. Como estes são concorrências públicas têm prazos preestabelecidos, somos bem ágeis para sabermos se vamos participar ou não. Nós somos bem agressivos quanto a isto. E4

No que se refere à posição das EGP/ECs quanto à modificação das tecnologias de execução/produção com vistas a incrementar a produtividade foram obtidas as seguintes respostas: as EGP/ECs 2, 3, 4 e 5 investem em novas tecnologias e métodos construtivos (DONALDSON, 1999, 115) e a EGP/EC 1 tem como foco a área administrativa e que há pouco interesse voltado para o nível operacional pelo alto grau de terceirização na empresa (TAB 13). O relato do entrevistado E1 elucida bem o motivo:

Ela foca a área administrativa. A área operacional, pouco, pela questão da terceirização, pois ela não tem como controlar isto, já que não tem como exigir das terceirizadas um grau tecnológico além do alcance delas. Caso ela faça isto poderá estar criando um grau de dificuldade para essas empresas, restringindo a mobilidade e ao mesmo tempo aumentando o custo delas. A mobilidade delas pode sofrer restrições que não seria interessante para nenhum dos lados. O trabalho das empresas terceirizadas está muito no campo braçal pelo tipo de segmento que a empresa trabalha, elas são muito heterogêneas, de diversas localidades e de recursos diferenciados. E1

Tabela 13 – Posição da empresa quanto à modificação das tecnologias de execução/ produção com vistas a incrementar a produtividade

Respostas	Entrevistados				Total
	E2	E3	E4	E5	FA
Investimento em novas tecnologias e métodos construtivos para aumentar competitividade no mercado.					4
Foco na área administrativa.	E1				2
Pouca preocupação com o operacional por haver muita terceirização.	E1				2
O que podemos é aperfeiçoar o uso dos equipamentos e investindo no pessoal que temos.		E3			1

Fonte: Dados coletados da pesquisa.

Nota: FA: frequência absoluta de entrevistados.

Já o entrevistado E3 esclarece que, em seu nicho de negócios, as tecnologias avançam mais lentamente e os equipamentos são muito caros para uma atualização em curto e médio prazo. Portanto, o foco de investimento para incrementar a produtividade recai principalmente no aperfeiçoamento do uso dos equipamentos e de treinamento de pessoal.

Já o entrevistado E2 exemplifica bem a atitude de se investir na tecnologia com vistas a incrementar a produtividade:

Como eu já disse, buscamos investir em novas tecnologias e métodos construtivos para que possamos ser mais competitivos no mercado. A construção civil, hoje, está em mutação. O método construtivo de hoje não será o mesmo de amanhã. Vai ganhar quem já começou a perceber isto agora. E2

Quanto às decisões estratégicas das empresas referentes ao baixo risco ou alto retorno, as EGP/EC 1, 3 e 5 optam pelo alto retorno, sendo que as EGP/EC 1 e 5 são ousadas em suas propostas e a EGP/EC 3 faz essa opção porque o nicho de maior risco atrai menos concorrentes, favorecendo propostas com preços mais elevados. A EGP/EC 2 e 4 optam pelo baixo risco, sendo que a EGP/EC 2 segue um projeto padrão no intuito de minimizar riscos (TAB 14). Essas respostas seguem as diretrizes de comportamentos caracterizados por Donaldson (1999, p. 115).

Tabela 14 – Tomada de decisões estratégicas, sua empresa valoriza mais considerações de baixo risco ou de alto retorno

Respostas	Entrevistados			Total
				FA
Alto retorno	E1	E3	E5	3
Baixo risco		E2	E4	2
Baixo risco, temos um projeto padrão.		E2		1
Alto retorno. Ela é muito ousada em suas propostas.	E1		E5	2
Alto retorno, as obras de baixo risco são obras mais fáceis de serem realizadas e o número de concorrentes é maior e sua taxa de retorno é menor e a chance de você ganhar é também muito menor, pois a concorrência é maior.		E3		1

Fonte: Dados coletados da pesquisa.

Nota: FA: frequência absoluta de entrevistados.

Os relatos abaixo justificam bem a posição das EGP/ECs:

Baixo risco. Como temos um projeto padrão, e procuramos replicá-lo, a empresa está buscando o baixo risco. O projeto atende a maioria de nosso público alvo. Tem uma lucratividade já conhecida. Sabemos o que vamos obter. E2

Alto retorno. No nosso caso, os projetos de baixo risco têm, normalmente, retorno menor. Quando tem baixo risco, são obras mais fáceis de serem realizadas e o número de concorrentes é maior e sua taxa de retorno é menor e a chance de você ganhar é também muito menor, pois a concorrência é maior. Quando você pega um de alto retorno ele exige um planejamento maior da obra, exige um gerenciamento melhor, ele vai exigir

muito mais da empresa, da sua estrutura e da sua capacidade. E nós confiamos na nossa capacidade. E3

Alto retorno. Não temos tendência a entrar em negócios de pouca margem. Preferimos margens maiores de lucro e não nos arriscamos a dar descontos muito grandes. E5

4.4 Percepções sobre o desempenho organizacional

Nas questões referentes ao desempenho alcançado pela empresa nos últimos cinco anos, com a preocupação de preservar a privacidade e o sigilo sobre os valores absolutos, foi solicitado ao entrevistado que fornecesse somente o percentual obtido no período a ser analisado. Algumas empresas forneceram os valores absolutos (em reais), mas esses não foram adicionados aos resultados.

Em relação a $(\text{Lucro líquido})/(\text{Ativo Total})$, as EGP/EC 1, 4 e 5 ficaram com o percentual de até 20%. As EGP/EC 2 e 3 ficaram entre (21 e 40)%. O capital social das 3 empresas que ficaram em até 20% é 50% maior em relação às que ficaram entre (21 e 40)% (TAB 15).

Tabela 15 – $(\text{Lucro líquido})/(\text{Ativo Total})$

Respostas	Entrevistados					Total
	E1	E2	E3	E4	E5	FA
Até 20%						3
Entre (21 e 40)%						2

Fonte: Dados coletados da pesquisa.

Nota: FA: frequência absoluta de entrevistados.

Os relatos abaixo adicionam algumas justificativas em relação aos resultados por elas obtidos, independentemente do valor de seu capital social:

Até 20%. (...) valores considerados muito bons se levado em consideração novos investimentos na empresa.. E1

Até 20%. Em função de nosso mercado isso não varia muito não. Esta relação se manteve estável. E4

Até 20%. O ativo da empresa é muito grande. Qualquer empresa que o lucro é maior que 20%, ela é milagrosa. Não existe. E5

Entre (21 e 40)%: Porque esse período de 5 anos abrange a crise que a gente teve. A gente ficou com o ativo alto e com um lucro líquido baixo. Ficamos 2 anos sem executar obras e sobrevivendo do ativo que a gente tinha; muitos imóveis, muitas unidades a serem vendidas. E2

Entre (21 e 40)%: O resultado obtido nos últimos 5 anos foi muito em função de abertura de novos mercados, o que ensejou novos investimentos em equipamentos e pessoal. E3

Em relação ao (Lucro Líquido)/(Receita Bruta), as EGP/EC 3, 4 e 5 ficaram com o percentual de até 20%, a EGP/EC 1, entre (21 e 40)% e a EGP/EC 2, entre (41 e 60)% (TAB 16).

Tabela 16 – (Lucro Líquido)/(Receita Bruta)

Respostas	Entrevistados			Total
	E1	E3 E4 E5	E2	FA
Até 20%				3
Entre (21 e 40)%	E1			1
Entre (41 e 60)%			E2	1

Fonte: Dados coletados da pesquisa.

Nota: FA: frequência absoluta de entrevistados.

Os relatos abaixo justificam os resultados obtidos pelas EGP/ECs:

Até 20%: Normalmente esse percentual do lucro líquido sobre a receita é muito pequeno. Você faz grandes volumes de faturamento e o resultado fica na faixa de 5 a 10%. Estou escolhendo a opção 1 - até 20% - por que o volume está aumentando muito com novas obras e novos mercados, além de um trabalho cada vez mais firme sobre os custos. E3

Até 20%. Também se manteve estável. Não teve alteração. O mercado nosso não nos permite aumentar muito o lucro e função de demandas. E4

Até 20%. Estamos em retomada de atividade e ainda não estamos em 100% de nossa capacidade. E5

Entre (41 e 60)%: A nossa receita reduziu consideravelmente nesse período de 5 anos. Hoje é exatamente diferente. 2008 foi um momento negro para nós. E2

Quanto à Receita Bruta, a EGP/EC 5 ficou com o percentual entre (21 e 40)%, a EGP/EC 2, entre (61 e 80)% e as EGP/EC 1, 3 e 4, acima de 80% (TAB 17).

Seguem depoimentos dos entrevistados em relação à Receita Bruta:

Entre (61 e 80)%: Foi muito bom. As vendas garantiram nossa sobrevivência com a crise. As vendas foram muito boas. E2

Acima de 80%: Receita bruta em patamares invejáveis. Custo operacional diminuindo ano após ano fazendo com que o resultado seja acima do esperado. E1

Acima de 80%. A receita bruta, entre 2006 e 2008, cresceu 46,7%; a receita bruta de 2009 em relação à de 2008, cresceu 17,2%. A receita de 2010 em relação à de 2009 cresceu 58,7%. Isto acarreta um crescimento da receita bruta, de 2006 a 2010, de 156,6%. A previsão para 2011 é ter crescimento de aproximadamente 18% em relação a 2010. E3

Acima de 80%. Nos últimos 5 anos teve um aumento bem maior que 100%. Muito em função dessa mudança de política da construtora de diversificar os segmentos de atuação. De 2000 para cá especificamente o faturamento subiu 7 vezes. E4

Tabela 17 – Receita Bruta

Respostas	Entrevistados				Total
					FA
Entre (21 e 40)%				E5	1
Entre (61 e 80)%	E2				1
Acima de 80%	E1	E3	E4		3

Fonte: Dados coletados da pesquisa.

Nota: FA: frequência absoluta de entrevistados.

No que se refere ao desempenho e sucesso geral da empresa (em relação a concorrência), a EGP/EC 5 ficou com o percentual entre (21 e 40)%, a EGP/EC 3, entre (41 e 60)%, a EGP/EC 2, entre (61 e 80)% e as EGP/EC 1 e 4, acima de 80% (TAB 18). A EGP/EC 3, segundo relato do E3, teve um salto de patamar dos valores de contrato, em 5 anos, de R\$ 10 milhões para R\$ 80-100 milhões (CHANDLER, 1998).

Tabela 18 – Desempenho e Sucesso geral da empresa em relação à concorrência

Respostas	Entrevistados				Total
					FA
Entre (21 e 40)%				E5	1
Entre (41 e 60)%		E3			1
Entre (61 e 80)%	E2				1
Acima de 80%	E1		E4		2

Fonte: Dados coletados da pesquisa.

Nota: FA: frequência absoluta de entrevistados.

Abaixo, encontram-se registradas contribuições dos entrevistados relacionadas ao desempenho e sucesso geral das EGP/ECs, levando em consideração a concorrência:

Acima de 80%: Disparadamente a empresa do segmento que mais cresceu nos últimos 5anos (Revista exame março/2011). E1

Entre (61 e 80)%:Considero muito boa porque temos um *know how*. Conseguimos passar por este período difícil e tudo isto se tornou um aprendizado para nós. Posso dizer que hoje a equipe que compõe nossa empresa tem experiência para viver qualquer cenário comercial. E2

Entre (41 e 60)%. Procuramos elevar o patamar dos valores dos contratos. Se há 5 anos atrás disputávamos contratos de R\$10mi, hoje buscamos contratos que variam de R\$80mi a R\$100mi. Por que? Nós nos capacitamos para isso em termos de atestados técnicos, de equipamentos e de pessoal para que pudéssemos atingir obras que tenham valores e, conseqüentemente, lucros maiores. E3

Acima de 80%. Muito em função desse faturamento nosso que subiu 7 a 8 vezes nos últimos anos também é acima de 80%, principalmente depois que implantou participação no lucro. Houve uma motivação muito grande agregado a esta diversificação de mercados. E4

Quanto à posição competitiva (em relação à concorrência), a EGP/EC 4 ficou com o percentual entre (21 e 40)%, as EGP/ECs 3 e 5, entre (41 e 40)%, a EGP/EC 2, entre (61 e 80)% e EGP/EC 1, acima de 80% (TAB 19).

Tabela 19 – Posição competitiva da EGP/EC em relação a concorrência

Respostas	Entrevistados		Total
			FA
Até 20%		E4	1
Entre (41 e 60)%	E3	E5	2
Entre (61 e 80)%	E2		1
Acima de 80%	E1		1

Fonte: Dados coletados da pesquisa.

Nota: FA: frequência absoluta de entrevistados.

Finalizando, seguem os comentários tecidos pelos entrevistados em relação a posição competitiva de sua respectiva EGP/EC:

Acima de 80%: Atualmente ocupa o 38º lugar entre as marcas mais valiosas no Brasil e a primeira no segmento. E1

Entre (61 e 80)%: É uma das grandes construtores de seu segmento, o público alvo de 3 a 10 salários. Dentro dessa área de atuação ela é referência. (...) Já fizemos pesquisa de mercado para medir a popularidade e satisfação, e os índices foram muito bons, mesmo com clientes que passaram dificuldades conosco quando a crise provocou atrasos nas obras. Isto nos dá um sentimento de um bom posicionamento em relação à concorrência. E2

Entre (41 e 60)%. Também tivemos uma evolução competitiva considerável, pois ao realizarmos obras maiores, nos organizamos e nos capacitamos mais, entramos num mercado onde atuam as empresas maiores, o que nos

exige maior competência, responsabilidade e maior conhecimento sobre o mercado e sobre as próprias empresas. E3

Até 20%. Em função de competitividade se manteve estável. Muito em função de priorizar os baixos riscos; então a gente não corre muito risco e procura dar tiro mais certo. Somos mais conservadores e lineares, o que tem dado resultados. E4

A EGP/EC 1, quanto à estrutura, é bem formalizada e tem na padronização de seus processos a forma de controle e diminuição de custos, com a utilização de tecnologia de ponta. A descentralização é um ponto forte na busca por resultados. Os objetivos elaborados são operacionalizados a fim de se obterem orçamentos com redução dos custos efetivos. Existe o processo de avaliação de desempenho formal que fornece subsídios destinados tanto ao acompanhamento dos trabalhos dos empregados quanto para alimentar o processo decisório. O ambiente de trabalho é um fator importante na consecução desses objetivos, pois há um comportamento colaborativo e participativo, com poucos conflitos internos. É dada uma atenção especial ao treinamento dos empregados da área administrativa para lidar com as novas tecnologias.

Uma especificidade da estrutura organizacional da EGP/EC 1, conforme o entrevistado, consiste no alto grau de terceirização:

A empresa tem um diferencial que é o seguinte: ela mesma não põe a mão na obra. Todos os trabalhos de edificações são feitos por empresas terceirizadas. A terceirizadas é que teriam que usar equipamentos de ponta. (...) Isso não seria uma modernidade, mas uma forma moderna de trabalhar. Eu diria que 90% dos trabalhos são terceirizados. As novas tecnologias são direcionadas à parte administrativa. E1

Em relação à tomada de decisão na EGP/EC 1, o nível intermediário tem pouca participação nas decisões estratégicas. A cúpula é muito independente nessas decisões. Ela investe em profissionais qualificados e no detalhamento de novos projetos como recurso para uma melhor tomada de decisão. As decisões são voltadas para o longo prazo, sendo que ela considera como vantagem competitiva o cumprimento das regulações governamentais, a padronização e a boa relação com fornecedores. Tem no programa de participação nos lucros uma forma de incentivo ao aumento da produtividade. Sua estratégia é buscar o alto retorno e ousar em suas propostas.

Conforme depoimento do entrevistado E1, da EGP/EC 1, a empresa ocupa o primeiro lugar no segmento em que atua, além de ser uma das marcas mais valiosas do mercado. Segundo E1:

A receita bruta encontra-se em patamares invejáveis. (...) O custo operacional diminuiu anos após ano fazendo com que o resultado seja acima do esperado e disparadamente é a empresa do segmento que mais cresceu nos últimos cinco anos. E1

Pode-se observar que os resultados do desempenho da EGP/EC 1 somam-se à sua consistente estrutura organizacional e ao seu dinâmico e eficaz processo de tomada de decisão.

A EGP/EC 2 tem uma estrutura formalizada. O grau de padronização de seus processos é elevado e está passando por um processo de atualização (a empresa será auditada para certificação ISO e PBQP-H nível A no início deste segundo semestre). O grau de organização e padronização abrange também os novos investimentos da empresa, como relata E2:

Tem um projeto padrão que a gente chama de *Projeto Mãe, Tipologia Mãe*, que tenta replicar isto no maior número possível, porque é um projeto que já se provou, dentro do que a gente tem hoje e do que a gente constrói hoje, ser o de maior lucratividade; mas procuramos adequá-lo à região onde a gente está, de acordo com a necessidade. E2

O processo de avaliação de desempenho ainda é precário. A descentralização faz parte dos objetivos da diretoria. Para o E2, o ambiente de trabalho é muito bom e a diretoria é muito envolvida com as atividades da empresa. Há busca por novas tecnologias direcionadas a novos processos construtivos e, por meios desses, procura-se conseguir redução dos custos. Como exemplo, a EGP/EC 2 está trazendo uma nova metodologia construtiva do exterior para ser implantada no Brasil. Os processos de treinamentos são mais voltados para o nível operacional.

Quanto ao processo de tomada de decisão na EGP/EC 2, todos os níveis estão envolvidos e são valorizados. O uso efetivo de recursos tecnológicos para a integração de todas as atividades da empresa facilita as tomadas de decisão, sendo que elas são voltadas para o longo prazo. Existe uma preocupação e uma grande

atenção quanto ao retorno dos investimentos atuais para que eles sejam os viabilizadores dos investimentos futuros. Segundo E2, a vantagem competitiva da empresa está no cumprimento das regulações governamentais, na padronização de seus projetos executivos e na boa relação com fornecedores. Nas tomadas de decisões estratégicas, muita atenção é voltada para a busca daquilo que o mercado consumidor está pedindo.

O entrevistado E2, da EGP/EC 2, descreve o desempenho extremamente positivo da referida organização, mesmo em momentos de adversidades, como em 2008:

É uma das grandes construtoras de seu segmento, o público alvo é de 3 a 10 salários. Dentro dessa área de atuação, ela é referência. Você pode chegar a regiões dos (...) e perguntar para qualquer um que estiver passando na rua quem é a EGP/EC 2 e eles vão te dar uma recomendação positiva. Já fizemos pesquisa de mercado para medir a popularidade e a satisfação, e os índices foram muito bons, mesmo com clientes que passaram dificuldades conosco quando a crise provocou atrasos nas obras. Isso nos dá um sentimento de um bom posicionamento em relação à concorrência. E2

A EGP/EC 2, conforme o depoimento do E2, demonstrou ter uma sólida estrutura e um consistente processo de tomada de decisão, sendo que o desempenho também demonstra ótimos resultados.

A estrutura organizacional da EGP/EC 3 é formalizada. A padronização envolve mais as áreas de pessoal, de contabilidade, o Departamento Jurídico e parte da controladoria. O processo de avaliação de desempenho existe, mas é informal. A descentralização é bem disseminada. Os recursos utilizados como indicadores para os processos decisórios são aqueles fornecidos pelos departamentos contábil, pessoal, etc., segundo E3. O ambiente de trabalho é cooperativo e estável. Com relação a novas tecnologias, a empresa está voltada para a implantação de sistemas computacionais integrados. A empresa estimula o nível intermediário a fazer cursos de capacitação técnica. No nível operacional, o treinamento é voltado para a qualificação dos profissionais diretamente envolvidos na produção.

Quanto à tomada de decisão na EGP/EC 3, somente a diretoria e o nível intermediário participam desse processo. Em relação a novos investimentos, utiliza-se o estudo de cenários futuros, haja vista que todos os seus contratos são com os

governos estaduais e o federal. Para novos projetos, estudos de viabilidades são feitos para que a diretoria possa ter as informações necessárias para tomar as suas decisões. Esse processo visa sempre ao longo prazo, ou seja, por volta de três anos, conforme relatado pelo entrevistado E3. Na obtenção de vantagens competitivas, a EGP/EC 3 se volta para um maior controle de custos, os benefícios e as brechas legais. Para isso, segundo E3, a agilidade nas decisões estratégicas se torna importante. A opção pelo alto retorno é assim justificada:

(...) os projetos de baixo risco têm, normalmente, retorno menor. Quando tem baixo risco, são obras mais fáceis de serem realizadas e o número de concorrentes é maior e sua taxa de retorno é menor e a chance de você ganhar é também muito menor, pois a concorrência é maior. E3

No caso da EGP/EC 3, o entrevistado E3 expressa os resultados positivos obtidos pela sua organização:

A receita bruta, entre 2006 e 2008, cresceu 46,7%; a receita bruta de 2009 em relação ao de 2008 cresceu 17,2%. A receita de 2010 em relação à de 2009 cresceu 58,7%. Isso acarreta um crescimento da receita bruta, de 2006 a 2010, de 156,6%. A previsão para 2011 é ter crescimento de aproximadamente 18% em relação a 2010 (...). Também tivemos uma evolução competitiva considerável, pois, ao realizarmos obras maiores, nos organizamos e nos capacitamos mais, entramos num mercado onde atuam as empresas maiores, o que nos exige maior competência, responsabilidade e maior conhecimento sobre o mercado e sobre as próprias empresas. E3

A EGP/EC 3 detém um desempenho muito positivo (capacidade de investimento 8 a 10 vezes maior, aumentada em cinco anos) e é bem organizada administrativamente, além de ter um processo de tomada de decisão eficiente.

A EGP/EC 4 tem sua estrutura organizacional bem formalizada. Existe um alto grau de padronização em seus processos. A empresa está caminhando para uma maior descentralização. Ela utiliza vários indicadores setoriais na orientação de seus processos decisórios. A avaliação de desempenho funciona atrelada aos seus processos padronizados. O ambiente de trabalho é, conforme relato de E4: “[...] cooperativo, estável e pouco conflituoso”. Para o exercício de suas atividades, o investimento recai sobre na aquisição de, segundo E4, “[...] sistemas informatizados para integrar todos os serviços e áreas”. Há plano de capacitação técnica para todos os empregados.

Em relação à tomada de decisão na EGP/EC 4, o nível intermediário tem um papel participativo nesse processo. Os recursos computacionais integrados e o estudo de análise de cenários subsidiam a tomada de decisão relacionada a novos investimentos. As decisões são voltadas para o longo prazo. Como vantagem competitiva, a EGP/EC 4 tem uma política de executar obras com rapidez e qualidade, além do cumprimento das regulações governamentais. A opção pelo baixo risco é assim colocada:

Como a gente procura apresentar uma qualidade muito alta dentro dos padrões do cliente e dentro das nossas exigências internas, a gente acaba tendendo para baixo risco na grande maioria dos nossos negócios. E4

O entrevistado E4, da EGP/EC 4, revela:

A receita bruta, nos últimos 5 anos, teve um aumento bem maior que 100%. Muito em função dessa mudança de política da construtora de diversificar os segmentos de atuação. De 2000 para cá, especificamente, o faturamento subiu 7 vezes. (...) Muito em função desse faturamento nosso que subiu 7 a 8 vezes nos últimos anos também é acima de 80%, principalmente depois que implantou participação no lucro. Houve uma motivação muito grande agregada a esta diversificação de mercados. E4

A EGP/EC 4, como as demais empresas, teve um bom desempenho organizacional ao longo dos últimos anos. A tomada de decisão e a estrutura são bem organizadas e administradas, conforme explicitado pelo entrevistado E4.

A EGP/EC 5 tem uma estrutura formalizada e um alto grau de padronização por toda a empresa. A avaliação de desempenho é informal. A descentralização é uma característica forte, segundo E5. Os indicadores de desempenho se baseiam nos dados coletados dos sistemas computacionais instalados. O ambiente de trabalho é cooperativo e estável. Há sempre avaliação de novas tecnologias para o exercício das atividades na empresa. Não existe um plano de desenvolvimento de recursos humanos, mas a empresa apoia o empregado, financeiramente, na iniciativa de investir em sua própria capacitação.

Quanto à tomada de decisão na EGP/EC 5, os níveis intermediários dão suporte, têm participação, estão envolvidos e são valorizados nesse processo. Segundo o entrevistado E5, a vantagem competitiva da empresa está no cumprimento das

regulações governamentais, na padronização de seus projetos executivos e na boa relação com fornecedores.

Finalmente, o entrevistado E5, da EGP/EC 5, descreve a retomada do crescimento da organização nos últimos anos como fator de sucesso:

A receita bruta está em crescimento nos últimos anos. Percebo pelo porte da empresa, pelo tamanho dela. Pela Revista do Empreiteiro, você tem a relação das 500 maiores empresas. A posição nossa no *ranking* nós dá uma segurança entre 20% e 40%. E5

Por último, a EGP/EC 5 também passa por um período positivo quanto ao seu desempenho. Sua estrutura e processos decisórios demonstram, pelos relatos do entrevistado E5, ser compatíveis com os resultados da empresa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa descreveu e analisou a estrutura organizacional, o processo de tomada de decisão estratégica e o desempenho organizacional de cinco empresas de grande porte de engenharia civil, sediadas em Belo Horizonte – MG, após entrevistar um tomador de decisão de cada empresa.

Primeiro, elaborou-se o referencial teórico com base em autores clássicos e contemporâneos da administração, estudiosos da teoria das organizações, de estratégia organizacional, de processos de tomada de decisão estratégica e de desempenho organizacional.

A pesquisa é qualitativa, descritiva e de campo, utilizando-se entrevistas semiestruturadas, aplicadas junto a um tomador de decisão de cada empresa, com posterior análise de conteúdo, permitindo a retirada de dados para se atingirem os objetivos propostos.

Foi feita uma comparação entre os tipos de estrutura apresentados no referencial teórico (Mintzberg, 2006), os comportamentos estratégicos (MILES *et al.*, 1978; CHANDLER, 1998), os processos de tomada de decisão (SIMON, 1965; SCHOEMAKER, 1993) e os conteúdos das entrevistas obtidas junto aos representantes de cada uma das cinco Empresas de Grande Porte da Engenharia Civil – EGP/ECs. Constatou-se que todas as cinco têm características semelhantes quanto ao tipo de estrutura: burocrático profissional (MINTZBERG, 2006, p. 215); quanto ao comportamento estratégico: explorador (MILES *et al.*, 1978); e quanto ao processo de tomada de decisão: racional (SIMON, 1965; GONTIJO e MAIA, 2004; FREDRICKSON e MITCHELL, 1984, p. 402) e Modelo Ator Unitário (SCHOEMAKER, 1993).

O desempenho de todas as cinco Empresas de Grande Porte da Engenharia Civil – EGP/ECs pesquisadas foi apontado pelos cinco entrevistados como exitoso, ou seja, as organizações conseguem atingir os objetivos a que se propõem.

Observa-se que, nos depoimentos dos entrevistados, os fatores determinantes do sucesso do desempenho organizacional das cinco EGP/ECs são distintos entre si, ou seja, os bons resultados obtidos em cada EGP/EC são influenciados por variações distintas, não havendo um padrão comum a todas, seja em termos de processo decisório ou de tipo de estrutura. Alguns poucos fatores foram totalmente coincidentes dentre as variáveis pesquisadas – estrutura organizacional e processo de tomada de decisão – (QUADRO 8).

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL:

- Existência de organograma.
- Indicadores de qualidade e de desempenho para cada setor.
- Ambiente colaborativo/cooperativo.
- Investimento em sistemas integrados.

TOMADA DE DECISÕES ESTRATÉGICAS:

- Simulação de cenários futuros para tomada de decisão.
- A empresa tem uma carteira de clientes para longo prazo.
- Cumprimento das regulações governamentais.

Quadro 8 – Fatores coincidentes nas variáveis estrutura e tomada de decisão.
Fonte: Dados coletados da pesquisa.

Os relatos dos entrevistados corroboraram, na prática, os pensamentos dos autores referenciados nesta pesquisa, sendo que Clegg e Hardy (1999, p. 42) deixam claro que o espírito colaborador entre equipes reflete no desempenho organizacional.

Dois fatores chamam a atenção. O primeiro é a interpretação, por parte de cada um dos respondentes, que o cumprimento das regulações governamentais é uma vantagem competitiva. Porém, a partir do momento em que todos se utilizam dessa mesma prática, essa vantagem passa a não existir entre elas. Ao que parece, entretanto, uma não sabe da ação coincidente da outra. O segundo fator é que, das cinco empresas entrevistadas, quanto à tomada de decisão estratégica, E1, E3 e E5 optam pelo alto retorno e E2 e E4, pelo baixo risco (TAB 18). E todas as cinco estão obtendo bons resultados em seus desempenhos.

Portanto, pode-se considerar que há relações entre estrutura e desempenho organizacional (objetivo 1). Quanto aos efeitos do processo de tomada de decisão estratégica em relação ao desempenho organizacional (objetivo 2), há uma tendência de que ocorra relação. O fato de se optar por baixo risco ou alto retorno no processo de tomada de decisão não é fator determinante para o sucesso ou

insucesso no desempenho das empresas, a não ser pela variação de segmentos de mercado dentro da engenharia civil e a opção diferenciada pelo baixo risco ou alto retorno. Nos demais fatores, não houve grandes variações de formatação estrutural ou no processo de tomada de decisão entre as empresas.

O objetivo 3 se refere as relações entre o tipo de estrutura, modelo de tomada de decisão e desempenho organizacional. Nos relatos dos entrevistados, nota-se que a estrutura e seu funcionamento devem servir de suporte às ações relativas à tomada de decisão, como as decisões estratégicas que, por sua vez, desencadeiam adequações na estrutura organizacional.

Em última análise, entende-se que há relações entre configuração estrutural, modelo de tomada de decisão e desempenho organizacional em cada uma das cinco empresas. Em que pese a identificação de fatores coincidentes, entretanto, as relações não seguem um padrão único e cada empresa pesquisada apresenta uma relação distinta entre as variáveis estudadas.

6 SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES

Outras questões podem ser inspiradas com base nos resultados apresentados, ou seja, não se pretende finalizar a discussão sobre um tema tão amplo e complexo. Para cada fenômeno relatado e analisado existe a possibilidade de uma nova variável vinculada a ele surgir, gerando novos estudos.

Com base no mesmo tema e nos objetivos desta pesquisa, um estudo futuro, abrangendo um setor de atuação apenas (infraestrutura ou edificação), com coleta de dados longitudinais, poderá trazer informações mais aprofundadas sobre as influências do tipos de estrutura e de modelo de tomada de decisão no desempenho das empresas de engenharia civil.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Fernando Carvalho de. NETO; Alfredo José Machado; GIRALDI, Janaina de Moura Engracia. Estrutura e estratégia: evolução de paradigmas. **Revista de Gestão USP**, São Paulo, v. 13, n. 2, p. 15-26, abril/junho 2006.

ALVES-MAZZOTTI, A. J.; GEWANDSZNAJDER, F. **O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa**. São Paulo: Pioneira, 1998.

ARAUJO, Luis César G. de. **Organização, sistemas e métodos e as modernas ferramentas de gestão organizacional: arquitetura, benchmarking, empowerment, gestão pela qualidade total, reengenharia**. São Paulo: Atlas, 2001.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Trad. Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: edições 70, 2002.

BAUER, Martin W.; GASKELL, George. Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático. 8. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010.

CÂMARA BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE CONSTRUÇÃO – CBIC. **Construção Civil: análise e perspectivas**. Brasília, dez/2010. Disponível em: <<http://www.cbicdados.com.br/textos.asp?Tipo=3>>. Acesso em: 16 jul. 2011.

CÂMARA BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE CONSTRUÇÃO – CBIC. **Ranking das maiores Construtoras no Brasil**. Brasília, 2010. Disponível em: <http://www.cbicdados.com.br/pesq_grupo.asp?idItem=12&Tipo=1&idGrupo=8&NomeGrupo=Empresas%20de%20Constru%E7%E3o&NomeItem=Classifica%E7%E3o%20das%20Maiores%20Empresas%20da%20Constru%E7%E3o>. Acesso em: 16 jul. 2011.

CHANDLER JR., Alfred Dupont. **Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise**. Cambridge, MA: MIT Press, 1998.

CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia. Introdução: organização e estudos organizacionais. In: CALDAS, Miguel; FACHIN, Roberto; FICHER, Tânia (Orgs.). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1999. v. 1. p. 27-57.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 349 p.

Conselho Regional de Engenharia, Arquitetura e Agronomia de Minas Gerais. **Taxas.2011.pdf**. 2011. Disponível em: < http://www.crea-mg.org.br/Paginas/06_Superintendencias/SAA/taxas.aspx >. Acesso em: 20 janeiro. 2011.

CURY, Antônio. **Organização e métodos: uma visão holística**. 7. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2000.

DONALDSON, Lex. Teoria da contingência estrutural. In: CALDAS, Miguel; FACHIN, Roberto; FICHER, Tânia (Orgs.). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1999. v.1, p. 105-133.

ETZIONI, A. Mixed-scanning: *“third” approach to decision-making*, **Public Administration Review**, Chicago: **American Society for Public Administration**, v. 27, n. 5, p. 385-392, Dec. 1967.

FAYOL, Henry. **Administração industrial e geral: controle, organização, comando, coordenação, controle**. Tradução de Irene de Bojano e Mário de Souza. 10. ed. São Paulo: Atlas, 1989.

FREDRICKSON, James W. MITCHELL, Terence R. Strategic decision processes: comprehensiveness and performance in an industry with an unstable environment. **Academy of Management Journal**. v. 27, n. 2, p. 339-423, 1984.

FREDRICKSON, James W. The comprehensiveness of strategic decision process: extension, observations, future directions. **Academy of Management Journal**. v. 25, n. 3, p. 445-466, 1984.

GONÇALVES, Carlos Alberto; MEIRELLES, Anthero de Moraes. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2004.

GONTIJO, Arimar Colen; MAIA, Cláudia Santos Castro. Tomada de decisão do modelo racional ao comportamental: uma síntese teórica. **Caderno de Pesquisa em Administração**, São Paulo, v. 11, n. 4, p. 13-30, outubro/dezembro. 2004.

GRINYER, Peter H.; YASAI-ARDEKANI, Masoud. Strategy, structure, size and bureaucracy. **Academy of Management Journal**. v. 24, n. 3, p. 471-486, 1980a.

GRINYER, Peter H.; YASAI-ARDEKANI, Masoud. Strategy, structure, the environment, and financial performance in 48 United Kingdom companies. **Academy of Management Journal**. v. 23, n. 2, p. 193-220, 1981.

HAIR Jr., Joseph F.; BABIN, Barry; MONEY, Arthur H.; SAMOUEL, Phillip. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**; trad. Lene Belon Ribeiro. Porto Alegre: Bookman, 2005.

KOONTZ, Harold; O'DONNELL, Cyril. **Princípios de administração: uma análise das funções administrativas** (*Principles of management: an analysis of Managerial functions*, 1955, 1959 by McGraw-Hill Book Company, Inc). v. 1. São Paulo: Biblioteca Pioneira de Administração e Negócios, 1962. Trad. de Carlos José Malferrari e outros.

LAKATOS, Eva Maria e MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica** . 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

LINDBLOM, Charles E. *The science of “muddling through”*. **Public Administration Review**, Chicago. **American Society for Public Administration**. v.19, p. 79. 1967.

LUDKE, Menga; ANDRÉ, Marli. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

McCRAW, Thomas D. **Alfred Chandler: ensaios para uma teoria histórica da grande empresa**. Rio de Janeiro: FGV, 1998.

MEIRELLES, Anthero de Moraes. **O planejamento estratégico no Banco Central do Brasil e a viabilidade estratégica em uma unidade descentralizada da autarquia: um estudo de caso**. Dissertação (Mestrado em Administração) – CEPEAD/FACE/UFMG, Belo Horizonte: UFMG, 1995. 229 p.

MEIRELLES, Anthero de Moraes; GONÇALVES, C. A.; FERREIRA, L. G. **Fatores de sucesso na formação de estratégias nos bancos com atuação no Brasil**. In: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, Resende, 2004.

MICHEL, Maria Helena. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 2005.

MILES, R. E.; SNOW, C. C.; MEYER, A. D.; COLEMAN, H. J., Jr. *Organizational strategy, structure, and process*. **American Management Review** (July 1978:546-562) (New York: McGraw-Hill, 1978).

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. Tradução de Ailton Bomfim Brandão. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégia**. Porto Alegre, Bookman: 2000.

PERIN, Marcelo Gattermann; SAMPAIO, Cláudio Hoffmann. Performance empresarial: uma comparação entre indicadores subjetivos e objetivos. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO (EnANPAD), XXIII Encontro da ANPAD, Foz do Iguaçu - PR, 1999.

RICHARDSON, Roberto et al. **Pesquisa social – métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

SCHOEMAKER, P. J. H. *Strategic decision in organizations: rational and Behavioural views*. **Journal of Management Studies**, [S.l.], v. 30. n. 1, p. 107. 1993.

SHIRLEY, Robert C. *Limiting the scope of strategy: a decision based approach*. **Academy of Management Review**. v. 7, n. 2, p. 262-268. 1982.

SIMON, Herbert A. **Comportamento administrativo**. Rio de Janeiro: FGV, 1965. cap. 4, p. 72-143.

SIMON, Herbert A. *Making management decisions: the role of intuition and emotion*. **Carnegie-Mellon University**. (February 1987:57-64).

SOUZA, Caio Motta Luiz de. **Planejamento estratégico e dinâmica social: um**

estudo de caso sobre a prática de uma empresa organizada por projetos. São Paulo, SP. In EnANPAD, XXXIII Encontro da ANPAD, Setembro 2009.

STRAUSS, Anselm; CORBIN, Juliet. **Pesquisa qualitativa:** técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2008.

TAYLOR, Frederick Winslow. **Princípios de administração científica** (The principle of Scientific Management). Tradução de Arlindo Vieira Ramos. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

TIERGARTEN, Michele; ALVES, Carlos Alberto. **Revista Universo Administração**, v. 2, ano 2, p. 61-74, jan./jun. 2008.

VENKATRAMAN, N. *Strategic orientation of business enterprises: the construct, dimensionality, and measurement.* **Management Science**, vol. 35, n. 8, August 1989.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004, 96 p.

APÊNDICE

APÊNDICE A – Roteiro de entrevista.....	87
--	-----------

APÊNDICE A – Roteiro de entrevista



FACULDADE NOVOS HORIZONTES
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

PESQUISA ACADÊMICA

Setor..... : Engenharia Civil

Abrangência : Grandes Empresas

Esta pesquisa tem caráter acadêmico. As empresas pesquisadas não terão seus nomes e dados divulgados sem prévia autorização. **Será entregue a cada empresa participante os resultados e análise final da pesquisa.**

Esta pesquisa tem como objetivo analisar as relações entre o Tipo de Estrutura Organizacional e o Processo de Tomada de Decisão e suas influências no Desempenho Organizacional.

INSTRUÇÕES:

1. Por favor, não ignore qualquer pergunta. Basta descrever a realidade, baseada em sua experiência. Para esta pesquisa beneficiar a sua empresa é extremamente importante que você indique **como as decisões são realmente feitas e não como você acha que eles devam ser feitas.**

Pesquisador: Rubens de Medeiros Chaves
E-mail: rubenschaves2011@gmail.com
Tel.: (31) 8668-0680

DADOS PRELIMINARES

Razão Social..... :
 Endereço..... :
 Área de atuação..... :

 Nome do entrevistado :
 Cargo..... :
 Tempo no cargo..... :
 Função :
 Data de nascimento... :
 Formação escolar..... :

Parte I – Estrutura da Empresa

Esta parte está preocupada em identificar qual a estrutura organizacional adotada pela empresa na coordenação dos processos relacionados aos fatores situacionais enfrentados.

Nas perguntas abaixo relacionadas, dê respostas que correspondam as práticas atualmente adotadas em sua empresa.

01. **Qual o grau de organização e padronização da empresa?**
 Ex.: organograma, avaliação de desempenho, normas, procedimentos, etc.
02. **Qual o enfoque que se dá à descentralização das decisões entre os níveis hierárquicos da empresa?**
03. **Quais os recursos utilizados, pela empresa, como indicadores de desempenho, departamentais e globais, na orientação dos processos decisórios?**
04. **Como é o ambiente de trabalho da empresa?**
 Ex.: cooperativo, participativo, competitivo, conflituoso, estável, etc.
05. **Como a empresa se vale das novas tecnologias para o exercício de suas atividades?**
06. **Como são os processos de treinamento e desenvolvimento dos recursos humanos na empresa?**

Parte II – Processo de Tomada de Decisões Estratégicas

Um aspecto deste estudo são as decisões estratégicas. Estas decisões, quando em conjunto, posicionam a empresa no seu ambiente competitivo e orientam as operações internas. Alguns exemplos:

- . Tipos de produtos e de mercados atendidos.
- . Decisões pessoais da alta administração.
- . Alocação de recursos-chave.
- . Desenvolvimento de produto e inovação.
- . Desenvolvimento tecnológico e Pesquisa e Desenvolvimento – P&D.
- . Objetivos de participação de mercado e lucratividade.
- . Estabelecimento de *Joint venture* com empresas nacionais e estrangeiras.

Com base nas tomadas de decisões estratégicas de **sua empresa**, nos **últimos cinco anos**, dê respostas que correspondam as práticas adotadas em sua empresa.

07. **Qual(is) o(s) segmento(s) de mercado que sua empresa vem atuando?**
 Ex.: construção pesada, edificação, etc.
08. **Qual o grau de participação dos níveis gerenciais intermediários nas decisões estratégicas?**
09. **De que forma são utilizados recursos na tomada de decisões estratégicas relativo aos novos investimentos?**
 Ex.: sistemas computacionais ou não de: controle de custos, orçamentos, estudo de incertezas e de cenários, grau de detalhamento dos projetos, monitoramento do desempenho econômico-financeiro, etc.

3

10. **Qual o enfoque dado pela empresa, quanto aos prazos (curto, médio e longo), para obtenção de resultados de seus investimentos?**
11. **Como a empresa atua na obtenção de vantagens competitivas em relação aos seus concorrentes?**
Ex.: regulações governamentais, brechas legais, influências interpessoais, informações privilegiadas, preços, prazos, tecnologias, capacitações técnicas, etc.
12. **Qual o comportamento da empresa quanto a agilidade em tomar decisões estratégicas em relação a novas oportunidades?**
13. **Qual a posição da empresa quanto a modificação das tecnologias de execução/produção com vistas a incrementar a produtividade?**

Na questão abaixo, escolher uma das duas opções e, em seguida, justificá-la.

14. **Ao tomar decisões estratégicas, sua empresa valoriza mais considerações de baixo risco ou de alto retorno?**

Parte III – Desempenho da Empresa

Esta parte está relacionada ao desempenho econômico-financeiro, de sua empresa, em seu setor de atuação, nos **últimos cinco anos**. Escolha uma única faixa que melhor se enquadre e justifique sua escolha.

- 1 - Até **20%**
2 - Entre **(21 e 40)%**
3 - Entre **(41 e 60)%**
4 - Entre **(61 e 80)%**
5 - Acima de **80%**

15. **Lucro Líquido**
Ativo Total*

16. **Lucro Líquido**
Receita Bruta

17. **Receita bruta**

18. **Desempenho e Sucesso geral da empresa (em relação a concorrência).**

19. **Nossa posição competitiva (em relação a concorrência).**

* Ativo circulante, realizável a longo prazo e permanente.

Belo Horizonte, ___ de _____ de 2011.

Assinatura: _____

Nome: _____

ANEXO

ANEXO A – Tabela de capital social.....	91
--	-----------

ANEXO A – Tabela de capital social

CAPÍTULO V

DAS ANUIDADES DE PESSOA JURÍDICA

Artigo 13 - Anuidades de EMPRESAS:

- I - o valor das anuidades de 2011 para EMPRESAS será determinado em função do valor do seu capital social, atualizado pela tabela a seguir:

Faixa	Classes de Capital Social (em R\$)			
1ª			até	100.000,00
2ª	de	100.000,01	até	360.000,00
3ª	de	360.000,01	até	600.000,00
4ª	de	600.000,01	até	1.200.000,00
5ª	de	1.200.000,01	até	2.500.000,00
6ª	de	2.500.000,01	até	5.000.000,00
7ª	de	5.000.000,01	até	10.000.000,00
8ª	acima de	10.000.000,01		