

**UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ  
DEPARTAMENTO ACADÊMICO DE CONSTRUÇÃO CIVIL  
CURSO SUPERIOR DE ENGENHARIA CIVIL**

**EDUARDA VIESSER VALENTE  
RAFAEL TORNELLI MARTINS DA COSTA**

**TEORIA DAS ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS DE HENRY MINTZBERG: UM  
ESTUDO COM CONSTRUTORAS DE CURITIBA/PR E DA REGIÃO  
METROPOLITANA**

**CURITIBA**

**2021**

**EDUARDA VIESSER VALENTE**  
**RAFAEL TORNELLI MARTINS DA COSTA**

**TEORIA DAS ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS DE HENRY MINTZBERG: UM  
ESTUDO COM CONSTRUTORAS DE CURITIBA/PR E DA REGIÃO  
METROPOLITANA**

**Henry Mintzberg's organizational structure theory: A study with construction  
companies from Curitiba and metropolitan area**

Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação apresentado como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Engenharia Civil, do Departamento Acadêmico de Construção Civil, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Cezar Augusto Romano

Coorientador: Prof. Dr. Alfredo Iarozinski Neto

**CURITIBA**

**2021**

## **FOLHA DE APROVAÇÃO**

### **TEORIA DAS ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS DE HENRY MINTZBERG: um estudo com construtoras de Curitiba/PR e da região metropolitana**

Por

**EDUARDA VIESSER VALENTE**

**RAFAEL TORNELLI MARTINS DA COSTA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Engenharia Civil da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, defendido e aprovado no primeiro semestre de 2021, pela seguinte banca de avaliação presente:

---

Orientador – CEZAR AUGUSTO ROMANO, Dr.  
UTFPR

---

Coorientador – ALFREDO IAROZINSKI NETO, Dr.  
UTFPR

---

Avaliador – CARLOS ALBERTO DA COSTA, Dr.  
UTFPR

---

Avaliador – VANESSA DO ROCIO NAHHAS SCANDELARI, Dra.  
UTFPR

“A Folha de Aprovação assinada encontra-se na Coordenação do Curso”

---

UTFPR - Deputado Heitor de Alencar Furtado, 5000- Curitiba - PR Brasil

[www.utfpr.edu.br](http://www.utfpr.edu.br) [dacoc-ct@utfpr.edu.br](mailto:dacoc-ct@utfpr.edu.br) telefone DACOC: (041) 3279-4500

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente gostaríamos de agradecer a Universidade Tecnológica Federal do Paraná por nos propiciar um ensino de qualidade e um ambiente favorável não só ao desenvolvimento acadêmico, mas também ao pessoal.

Também, queremos agradecer a todo o tempo dedicado a nós pelo professor doutor Cezar Augusto Romano. A sua orientação foi fundamental para o desenvolvimento desse trabalho. Juntamente agradecemos nosso coorientador professor doutor Alfredo Iarozinski Neto por todo auxílio durante a finalização deste trabalho.

Por fim, queremos agradecer aos nossos familiares que sempre nos apoiaram e nos aconselharam ao longo da vida.

## RESUMO

COSTA, Rafael Tornelli Martins Da. VALENTE, Eduarda Viesser. **Teoria das estruturas organizacionais de Henry Mintzberg**: um estudo de caso com construtoras de Curitiba. 2020. 38. Trabalho de Conclusão de Curso – Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Curitiba, 2020.

O dinamismo e as rápidas mudanças relativas ao contexto em que as organizações estão inseridas são protagonistas nesse cenário do século XXI. Nesse contexto, a capacidade de adaptação se tornou uma virtude primordial para garantir a sobrevivência a longo prazo das empresas. Para tal, tendências como a adoção de formas organizacionais mais flexíveis, democráticas e horizontais tem ganhado cada vez mais espaço na forma como os gestores estruturam a organização pelas quais são responsáveis. No entanto, apesar de também estarem inseridas nesse contexto, as empresas da construção civil ainda tendem a apresentar características de estrutura centralizada e níveis de formalização elevados. O presente trabalho tem por objetivo geral classificar construtoras situadas em Curitiba/PR de acordo com a teoria das cinco estruturas organizacionais propostas por Henry Mintzberg. A proposta metodológica para o desenvolvimento da pesquisa consiste na análise dos dados referentes aos sistemas de coordenação, dinâmica de trabalho, hierarquia organizacional, centralização e descentralização e tomada de decisão referentes às construtoras contempladas neste estudo, com base na teoria da Estrutura em Cinco Configurações de Henry Mintzberg (2009). Os dados para a realização desse trabalho foram levantados por meio da aplicação de um questionário *online* pela plataforma Google Forms. A partir da análise foi possível descrever como se comportam as construtoras curitibanas estudadas no que diz respeito às estruturas organizacionais proposta por Mintzberg, levando em consideração a predominância do sistema de coordenação, a hierarquia de autoridade, a centralização e descentralização, a estrutura para a tomada de decisão, entre outras características organizacionais.

Palavras-chave: Estrutura organizacional. Henry Mintzberg. Construção Civil.

## ABSTRACT

COSTA, Rafael Tornelli Martins Da. VALENTE, Eduarda Viesser. **Organizational structure theory of Henry Mintzberg**: a case study with construction companies from 2020. 38. Trabalho de Conclusão de Curso – Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Curitiba, 2020.

The dynamism and rapid changes in the context in which organizations are inserted are protagonists in the XXI century scenario. In this context, adaptability has become a key virtue to ensure the long-term survival of companies. To this end, trends such as the adoption of more flexible, democratic and horizontal organizational forms have increased their space in the way managers structure the organization for which they are responsible. However, even though they are also part of this context, construction companies still tend to have centralized structure and high levels of formalization. Thus, this study aims to describe the organization structure of some construction companies in Curitiba based on the theory of organizational structure in five configurations by Henry Mintzberg. focused on the coordination components, key parts of the organization, centralization and decentralization. The methodological proposal for the development of this research consists in the analysis of the data referring to the coordination systems, work dynamics, organizational hierarchy, centralization and decentralization and decision making regarding the construction companies contemplated in this study, based on the Organizational Structure theory in Five by Henry Mintzberg (2009). The data for the development of this study was collected through the application of an online questionnaire through the Google Forms platform. From the analysis it was possible to describe the organizational structure of Curitiba's construction companies studied regarding the predominance of the coordination system, hierarchy of authority, centralization and decentralization, structure for decision making, among other organizational characteristics.

**Keywords:** Organizational structure. Henry Mintzberg. Civil construction.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Ordem natural dos mecanismos de coordenação.....	19
Figura 2 - As cinco partes básicas da organização .....	20
Figura 3 - A Estrutura Simples .....	24
Figura 4 - A Burocracia Mecanizada .....	25
Figura 5 - A Burocracia Profissional .....	26
Figura 6 - A Forma Divisionalizada .....	27
Figura 7 - A Adhocracia.....	28
Figura 8 - Distribuição das empresas por número de funcionários .....	34
Figura 9 - Distribuição respostas desenvolvimento das atividades .....	35
Figura 10 - Análise questões desenvolvimento das atividades .....	37
Figura 11 - Distribuição respostas gestão das atividades .....	38
Figura 12 - Gestão das atividades segmentado por porte.....	40
Figura 13 - Distribuição respostas tomada de decisão.....	41
Figura 14 - Tomada de decisão segmentado por porte.....	43
Figura 15 - Distribuição respostas comunicação interna .....	44
Figura 16 - Comunicação interna segmentada por porte .....	45
Figura 17 - Distribuição respostas ambiente interno .....	48
Figura 18 - Ambiente interno segmentado por porte .....	49
Figura 19 - Dendrograma empresas participantes .....	51
Figura 20 - Radar grupo 1 .....	52
Figura 21 - Radar grupo 2 .....	54
Figura 22 - Radar grupo 3 .....	55

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Cinco configurações organizacionais .....	23
--	----



## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Resultados grupo 1 .....	53
Tabela 2 - Resultados grupo 2 .....	54
Tabela 3 - Resultados grupo 3 .....	56

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>12</b>
1.1. OBJETIVOS .....	13
1.1 JUSTIFICATIVA .....	14
<b>2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA</b> .....	<b>16</b>
2.1 NOVOS MODELOS ORGANIZACIONAIS .....	16
2.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DE HENRY MINTZBERG (2009).....	16
2.2.1 Cinco Formas de Coordenação.....	17
2.2.1.1 Ajustamento mútuo .....	17
2.2.1.2 Supervisão direta .....	17
2.2.1.3 Padronização dos processos de trabalho.....	17
2.2.1.4 Padronização dos resultados do trabalho .....	18
2.2.1.5 Padronização das habilidades dos trabalhadores .....	18
2.2.2 Estrutura em Cinco Partes .....	19
2.2.2.1 Núcleo operacional:.....	20
2.2.2.2 Cúpula estratégica.....	21
2.2.2.3 Linha intermediária .....	21
2.2.2.4 Tecnoestrutura .....	22
2.2.2.5 Assessoria de apoio .....	22
2.2.4 Design Organizacional em Cinco Configurações .....	23
2.2.4.1 Estrutura simples.....	23
2.2.4.2 Burocracia mecanizada .....	24
2.2.4.3 Burocracia Profissional.....	25
2.2.4.4 Forma Divisionalizada .....	26
2.2.4.5 Adhocracia .....	28
2.2.4.5.1. <i>Adhocracia operacional</i> .....	29
2.2.4.5.2. <i>Adhocracia administrativa</i> .....	29
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	<b>30</b>
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA COM BASE NOS OBJETIVOS .....	30
3.2 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA COM BASE NOS PROCEDIMENTOS TÉCNICOS.....	30
3.3 COLETA DE DADOS .....	31
3.4 ANÁLISE DE DADOS .....	31
<b>4 RESULTADOS E DISCUSSÕES</b> .....	<b>33</b>
4.1 CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS .....	33
4.2 ATIVIDADES DENTRO DA EMPRESA .....	35
4.2.1 Desenvolvimento das Atividades .....	35
4.2.2 Gestão das Atividades .....	38
4.3 PROCESSOS QUE AUXILIAM NA TOMADA DE DECISÃO.....	41

4.3.1 Processos que auxiliam a tomada de decisão segmentado por número de funcionários .....	42
4.4 COMUNICAÇÃO INTERNA .....	44
4.4.1 Análise da comunicação segmentada por número de funcionários .....	45
4.5 AMBIENTE INTERNO.....	47
4.5.1 Análise do ambiente interno segmentada por número de funcionários .....	49
4.6 CONFIGURAÇÃO ORGANIZACIONAL PREDOMINANTE NAS EMPRESAS AVALIADAS .....	50
4.6.1 Análise do primeiro grupo .....	52
4.6.2 Análise do segundo grupo .....	54
4.6.3 Análise do terceiro grupo .....	55
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>57</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>59</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A conhecida era da informação, ou era da tecnologia, é destacada pela incerteza e pelo dinamismo no mundo corporativo. Nesse contexto, a resiliência é uma qualidade primordial para o bem estar e sobrevivência de qualquer organização (WERLE, 2015).

No passado as mudanças no ambiente interno e externo das organizações ocorriam gradativamente, possibilitando concentrar as estratégias de adaptação apenas no topo da hierarquia estrutural das empresas. Atualmente essas mudanças ocorrem rapidamente e as organizações que trabalham de forma centralizada tendem a demorar mais para responder a tais mudanças, aumentando a dificuldade e chances de fracasso na sua adaptação (LUGOBONI et al., 2020).

Desta forma surgiu a necessidade de novos modelos organizacionais, que marcam as últimas duas décadas por um período constante de discussões, de controvérsias e de questionamentos a respeito de paradigmas e de modelos previamente estabelecidos nas práticas administrativas de organizações (DELLAGNELLO e SILVA, 2000).

Assim, os modelos tradicionais modernistas, marcados pela burocratização, gradativamente têm perdido espaço para a adoção de arranjos organizacionais mais flexíveis e participativos, enfatizando aspectos como a tomada de decisão mais rápida e complexa (DELLAGNELLO e SILVA, 2000). Também é possível identificar o surgimento de outras novas práticas, como a composição de times, a horizontalização, a utilização de multifuncionalidades dos funcionários e o uso de tecnologias flexíveis (NEIS et al., 2017).

No contexto de rápidas mudanças de mercado está inserido o conservador setor da construção civil brasileira, que apesar de apresentar grande relevância econômica e social para o país, não evolui, nem se moderniza na mesma intensidade que outros segmentos industriais (NETO et al., 2017). Em documento publicado pela Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro (FIRJAN, 2020) sobre os desafios para a melhoria da qualidade no setor da construção civil, foi identificado que os principais desafios são intensificar o emprego de modernas práticas de gestão e uso de novas tecnologias.

Em estudo realizado na cidade de Curitiba/PR que buscou traçar um perfil organizacional de 125 empresas da construção civil da cidade, Neto, Alencar e Maia

(2017) concluíram que estas ainda são caracterizadas por uma estrutura centralizada e níveis de formalização elevados.

Para complementar, uma pesquisa sul-coreana realizada por Kim (1997) sugere que a principal causa de as empresas da construção civil coreana terem perdido consideravelmente sua fatia de mercado internacional, que em 1983 representava cerca de 11% do setor (ENGINEERING NEWS RECORD, 1984 apud KIM, 1997), foi devido a adoção de estruturas simplificadas e centralizadoras. Segundo o autor, esse arranjo tende a limitar a resposta das organizações a rápidas mudanças no ambiente em que estão inseridas.

Diante desse cenário de discussões e de uma possível implementação de novas formas organizacionais no setor da construção civil brasileira, percebe-se a oportunidade de aplicar a teoria das organizações de Henry Mintzberg. O teórico canadense propõe dividir de forma simples e prática os arranjos das organizações em cinco tipos.

Buscando contribuir para a evolução desse setor, com enfoque em algumas construtoras da cidade de Curitiba, este trabalho visa responder o seguinte questionamento: “Qual a estrutura organizacional das construtoras de Curitiba abordadas no estudo de acordo com a teoria organizacional proposta por Mintzberg?”

## 1.1. OBJETIVOS

O presente trabalho tem por objetivo geral classificar construtoras e incorporadora de empreendimentos residenciais operantes em Curitiba/PR e região metropolitana de acordo com a teoria das cinco estruturas organizacionais propostas por Henry Mintzberg.

Para o alcance desse objetivo geral foram traçados os seguintes objetivos específicos:

- a) Selecionar construtoras de Curitiba e região metropolitana para compor a amostra da presente pesquisa;
- b) Obter, por meio de questionário, o perfil organizacional de cada empresa de acordo com as cinco estruturas organizacionais de Mintzberg;
- c) Identificar qual é a estrutura organizacional predominante na amostra de construtoras obtida;

- d) Verificar possíveis contribuições da teoria de Mintzberg para o modelo de tomada de decisão dessas empresas.

## 1.1 JUSTIFICATIVA

As rápidas mudanças nas condições de mercado colocam constantemente em xeque a competência de adaptação das empresas ao redor do mundo. Com a globalização, o fenômeno se torna ainda mais intenso, como pôde ser visto na crise imobiliária americana de 2008, ou na atual pandemia do Covid-19.

Sendo assim, definir uma estrutura organizacional, capaz não só de apresentar flexibilidade e resiliência, mas também apta para enfrentar vários outros obstáculos que todo empreendedor brasileiro deve superar, é uma tarefa extremamente desafiadora.

Segundo a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílio de 2013, citada pela revista Conjuntura da Construção (2015), 68,5% dos trabalhadores da construção civil brasileira possuíam apenas o ensino fundamental completo ou menos. Como a mão de obra do setor apresenta um baixo nível de escolaridade, quaisquer tentativas de flexibilização e descentralização na estrutura das organizações devem ser muito bem estudadas, respeitando as peculiaridades de cada caso. Segundo Kim (1997), que analisou a estrutura organizacional de empresas da construção civil da Coréia do Sul, a maioria das tentativas de flexibilização e descentralização nas organizações foram fracassadas, pois não foi estudada uma estratégia para cada empresa, e sim aplicada à maioria uma simples regra prática. Assim, reitera-se a complexidade do tema abordado nesse trabalho.

Devido à escassez de artigos acadêmicos atuais que estudam as características organizacionais de construtoras brasileiras, esse trabalho não só contribuirá para as organizações contempladas, mas também para quaisquer entidades acadêmicas ou do setor da construção que necessitem saber como as empresas da construção civil de Curitiba estão organizadas de acordo com a teoria de Henry Mintzberg.

A teoria das cinco organizações de Mintzberg, canadense autoridade para modelos de gestão e estratégia (MCCARTHY et al., 2000), foi adotada como base teórica na presente pesquisa devido a sua credibilidade, renome internacional e aplicação condizente com o perfil da construção civil brasileira.

Do ponto de vista acadêmico, essa pesquisa é uma oportunidade de exercitar as disciplinas ministradas ao longo do curso de Engenharia Civil da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR), abordando temas multidisciplinares como gestão de pessoas, gestão de projetos e tecnologia da construção de edifícios.

## 2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Neste capítulo são apresentadas as teorias que fundamentam o desenvolvimento deste trabalho. São abordados conceitos referentes a gestão organizacional, novas formas organizacionais e a teoria das estruturas organizacionais em cinco configurações de Henry Mintzberg.

### 2.1 NOVOS MODELOS ORGANIZACIONAIS

Segundo Lugoboni et al. (2020), os novos modelos organizacionais, caracterizados pela descentralização e por formas de gestão menos autocráticas, tem gradativamente ganhado espaço nas corporações e no meio acadêmico.

Dellagnelo e Silva (2000) afirmam que esses novos arranjos representam um questionamento sobre o paradigma da produção burocratizada em massa, exemplificada pelo fordismo. As novas formas, além de serem dotadas de configurações mais flexíveis, também incentivam a contínua aquisição e melhor distribuição de informações, além de aperfeiçoar o gerenciamento da aprendizagem organizacional.

Lastres e Albagli (1999) explicam que o sistema produtivo capitalista vem sofrendo alterações de grande relevância desde 1980 e que se tornou inviável participar deste sistema sem acompanhar suas transformações.

Nesse meio dinâmico marcado por repentinas mudanças, Lugoboni et al. (2020) realizaram um levantamento da literatura brasileira referente a modelos de gestão e concluíram que “coordenação” se mostrou como a variável com maior crescimento nos últimos quatro anos, representando a tendência de readequação das organizações.

### 2.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DE HENRY MINTZBERG (2009)

A teoria base para desenvolvimento do presente estudo é proveniente do livro “Criando Organizações Eficazes: Estruturas em Cinco Configurações”. As seções a seguir buscam representar, de forma resumida, as ideias principais propostas pelo autor para definir as estruturas organizacionais presentes no mundo moderno.



## 2.2.1 Cinco Formas de Coordenação

O autor explica que a estrutura de uma empresa abrange dois requisitos primordiais: a divisão de trabalho em tarefas distintas e a realização da coordenação entre essas tarefas. Relativo a esta, o livro apresenta um conjunto de cinco mecanismos básicos que explicam como as organizações coordenam seus trabalhos. O teórico afirma que esses são a “cola” que mantém as organizações unidas.

### 2.2.1.1 Ajustamento mútuo

Esse primeiro mecanismo simples obtém a coordenação através do processo de comunicação informal. Sendo assim, o controle do trabalho permanece nas mãos dos operários.

O ajuste mútuo pode ser encontrado mais usualmente em organizações simples, mas também em organizações altamente complexas, que envolvem processos novos em que não há bases teóricas iniciais. Essas teorias são obtidas através do tempo e dependem, principalmente, da habilidade de adaptação mútua dos especialistas.

### 2.2.1.2 Supervisão direta

O segundo mecanismo de coordenação tem sua formação quando uma pessoa passa a ser responsável pelo trabalho de outras. Esse indivíduo é responsável pelo monitoramento e possíveis instruções que o trabalho demande.

### 2.2.1.3 Padronização dos processos de trabalho

O trabalho pode ser coordenado sem ajustamento mútuo ou supervisão direta, através de uma padronização, instruindo os procedimentos específicos a serem executados antes mesmo do trabalho ser realizado. Através dela os operários sabem exatamente o que é esperado.

A padronização através dos processos de trabalho ocorre quando o conteúdo do trabalho for especificado ou programado. O autor exemplifica que a padronização, nesse caso, pode ser comparada a uma receita que é seguida para realizar o trabalho.

#### 2.2.1.4 Padronização dos resultados do trabalho

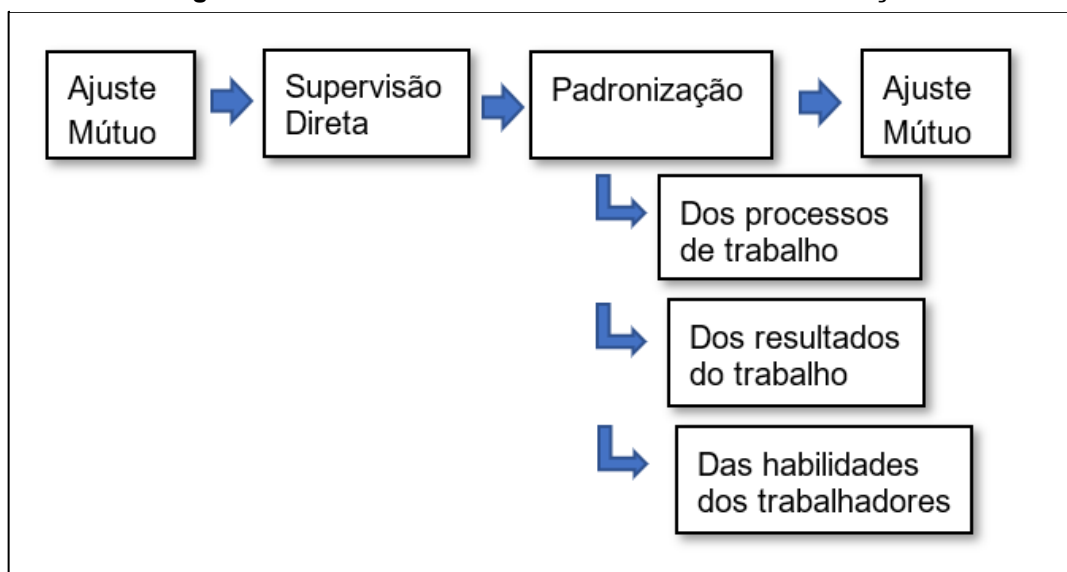
Os resultados são padronizados quando os *outputs* do trabalho forem especificados, podendo ser eles as dimensões do produto, o desempenho ou as especificações técnicas necessárias. Desta forma, a coordenação entre tarefas é determinada com base nos resultados.

#### 2.2.1.5 Padronização das habilidades dos trabalhadores

Existem certos processos em que não é possível padronizar nem o trabalho nem os *outputs*. Nesses casos a solução encontrada é padronizar as habilidades dos trabalhadores. Para que o trabalho seja realizado corretamente se faz necessário um tipo de treinamento específico para o cargo. Essa padronização alcança indiretamente o que é obtido pelas outras diretamente: controlar e coordenar o trabalho.

O autor evidencia que diante desses mecanismos é possível identificar uma certa ordem que as organizações seguem. Inicialmente a coordenação é através de ajuste mútuo; conforme o trabalho torna-se mais complicado e um número maior de pessoas ficam envolvidas o meio utilizado passa a ser a supervisão direta; à medida que o trabalho fica mais envolvente a transição passa para a padronização – seja em qualquer das três formas. Entretanto quanto maior a complexidade do processo maior é a dificuldade de padronização, o que força a organização a utilizar o mecanismo mais simples e mais adaptável: o ajustamento mútuo. Na Figura 1 está exemplificada a ordem descrita.

**Figura 1 - Ordem natural dos mecanismos de coordenação**



Fonte: Os Autores (2020) - Adaptado de Mintzberg (2009)

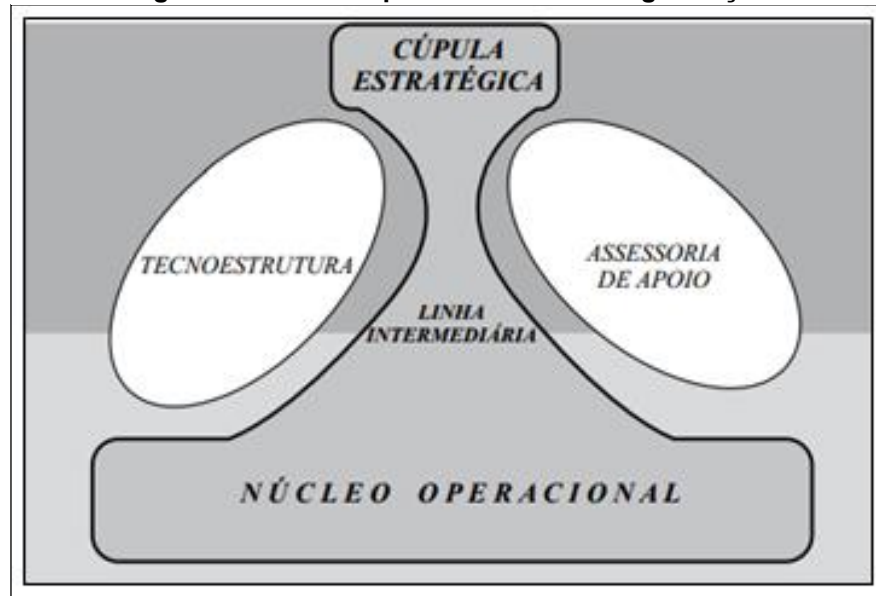
Entretanto, as organizações normalmente adotam uma mesclagem dos cinco mecanismos, a fim de não confiar somente em um para garantir maior segurança e qualidade no resultado. O teórico acrescenta que a padronização não é suficiente para resolver imprevistos maiores na operação, tornando assim necessário a adoção de mais de uma forma de coordenação.

### 2.2.2 Estrutura em Cinco Partes

O autor afirma que a forma como as organizações conduzem o inter-relacionamento das diferentes partes que compõem sua estrutura dificilmente consegue ser representado apenas por palavras, visto que essas são limitadas a sempre seguir uma sequência linear. Assim, o uso de diagramas é essencial para uma descrição bem-sucedida das estruturas organizacionais.

Desta forma, Mintzberg propõe a divisão da estrutura organizacional em cinco partes básicas, conforme a Figura 2.

**Figura 2 - As cinco partes básicas da organização**



Fonte: Martin e Guimarães (2018)

#### 2.2.2.1 Núcleo operacional:

Envolve os membros que executam o trabalho básico diretamente relacionado à fabricação dos produtos ou à prestação de serviços. Desempenham quatro funções principais:

- Asseguram todos os *inputs* necessários para produção;
- Transformam os *inputs* em *outputs*;
- Distribuem os *outputs*;
- Fornecem apoio direto às funções de *input*, transformação e *output*.

O autor exemplifica cada uma das quatro funções. Quando o setor de compras de uma organização está adquirindo a matéria prima para produção, esse está assegurando os *inputs* necessários. A fabricação de um produto consiste na transformação dos *inputs* em *outputs*. Finalmente a venda do produto consiste na distribuição dos *outputs*. Como apoio direto as funções de *input*, transformação e *output* pode-se citar as tarefas de realizar manutenção de maquinários ou inventariar matéria prima.

### 2.2.2.2 Cúpula estratégica

Posiciona-se na extremidade superior da hierarquia, composta por pessoas com responsabilidade global pela organização. Inclui o presidente, outros dirigentes de alto nível e todos aqueles que fornecem apoio direto a alta administração. Segundo o autor, são encarregados de assegurar o cumprimento da missão da organização e atender às necessidades dos que detêm poder sobre ela, como proprietários, órgãos governamentais e sindicatos.

Mintzberg explica que a cúpula possui três grandes obrigações. A primeira é referente ao mecanismo de coordenação por supervisão direta, a medida em que seus membros alocam recursos, resolvem conflitos e tomam decisões que impactam diretamente no restante da organização.

Também são responsáveis pela administração das condições fronteiriças da organização, realizando atividades como desenvolver contatos de alto nível, atender a obrigações sociais e recepcionar clientes e figuras importantes.

Por último, possuem a obrigação de desenvolver a estratégia da organização. Isso exige que os membros da cúpula tenham conhecimentos aprofundados do contexto e momento desta, procurando estratégias que sejam apropriadas para suas necessidades.

A cúpula estratégica é caracterizada por um mínimo de repetição e padronização, assumindo um sistema de ajuste mútuo entre seus membros.

### 2.2.2.3 Linha intermediária

Consiste na conexão entre o núcleo operacional e a cúpula estratégica. Composta por gerentes intermediários com autoridade formal, envolvendo o mecanismo de coordenação por supervisão direta. Mintzberg afirma que essa coordenação exige contato direto do operador com o gerente, limitando o número de operadores que este pode supervisionar.

Os gerentes intermediários tomam decisões referentes as unidades pelas quais são responsáveis. Também são encarregados de formular a estratégia para suas unidades de acordo com a da organização, além de gerenciar situações em sua

fronteira. À medida que se desce na cadeia de autoridade, suas tarefas tornam-se mais focadas no fluxo de trabalho.

#### 2.2.2.4 Tecnoestrutura

Composta pelos analistas da organização que são removidos do fluxo operacional para assessorar o trabalho daqueles que estão diretamente envolvidos na operação. Sua maior função é utilizar técnicas analíticas para aumentar a eficácia da organização.

Em uma corporação plenamente desenvolvida, a tecnoestrutura atua em todos os níveis de hierarquia. Nos mais baixos, padroniza o fluxo de trabalho organizacional ao implementar métodos para aumentar a produtividade e controlar a qualidade. Nos níveis intermediários padroniza o trabalho intelectual ao treinar os gerentes intermediários. Na cúpula estratégica auxilia no desenvolvimento da estratégia e de modelos financeiros para garantir o cumprimento das metas da organização.

#### 2.2.2.5 Assessoria de apoio

A assessoria de apoio é composta por unidades especializadas, muitas vezes autossuficientes, que servem para dar apoio à estrutura operacional fora do fluxo de trabalho. Não são unidades de aconselhamento com foco em padronização, como a tecnoestrutura.

Pode estar presente nos mais diversos níveis hierárquicos. Como exemplo, Mintzberg cita os departamentos de relações públicas e consultoria jurídica, que normalmente estão próximos ao topo, o departamento de relações industriais, que usualmente está no nível intermediário, e os restaurantes, que estão próximos a base da organização.

## 2.2.4 Design Organizacional em Cinco Configurações

Mintzberg adota a hipótese de que as organizações eficazes buscam uma consistência interna entre os parâmetros de design e seus fatores situacionais. Nesses termos, o autor apresenta o design organizacional em cinco configurações básicas, conforme o Quadro 1. Em cada configuração, um mecanismo de coordenação prevalece, assim como uma parte da organização e um tipo de descentralização.

**Quadro 1 - Cinco configurações organizacionais**

<b>Configuração Estrutural</b>	<b>Mecanismo de coordenação principal</b>	<b>Parte-chave da organização</b>	<b>Tipo de descentralização</b>
Estrutura Simples	Supervisão direta	Cúpula estratégica	Centralização horizontal e vertical
Burocracia Mecanizada	Padronização dos processos de trabalho	Tecnoestrutura	Descentralização horizontal limitada
Burocracia Profissional	Padronização das habilidades	Núcleo operacional	Descentralização vertical e horizontal
Forma Divisionalizada	Padronização dos resultados	Linha intermediária	Descentralização vertical limitada
Adhocracia	Ajustamento mútuo	Assessoria de apoio	Descentralização seletiva

**Fonte: Os Autores (2020) - Adaptado de Mintzberg (2009)**

### 2.2.4.1 Estrutura simples

A Estrutura Simples normalmente é encontrada em organizações durante sua fase inicial, devido à falta de tempo para desenvolver uma estrutura administrativa. Nessa configuração, o poder de decisão tende a se concentrar em uma figura central. Assim, assume o mecanismo de coordenação por supervisão direta, em que a cúpula estratégica é a parte-chave da organização.

É uma estrutura com núcleo operacional orgânico, caracterizado por pouca especialização e divisão do trabalho. Os níveis formais de autoridade não são

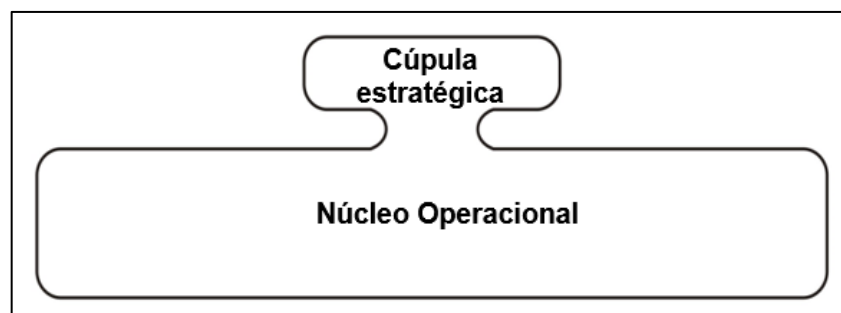
desenvolvidos, apresentando uma pequena hierarquia gerencial. Nessa estrutura, é usual não encontrar uma tecnoestrutura nem assessoria de apoio.

O autor exemplifica que as empresas empreendedoras são uma boa representação da estrutura simples aplicada. Isto é devido à necessidade de manter a gestão orgânica, enxuta e flexível para obter sucesso, já que estão inclusas dentro de um cenário em que o empreendedor, tipicamente carismático e autocrático, tem papel chave.

No entanto, a medida em que a organização amadurece, essa configuração se torna um empecilho para o seu crescimento. Em função de seu caráter restritivo e centralizador gera uma dependência significativa da gestão em torno um indivíduo, sobrecarregando-o e limitando o tempo de resposta da organização a novas condições. Também, impede a implementação das padronizações necessárias por um ambiente consolidado.

Na Figura 3 está ilustrada uma típica estrutura simples, contendo apenas o núcleo estratégico e operacional, com linha intermediária insignificante.

**Figura 3 - A Estrutura Simples**



**Fonte: Os Autores (2020) - Adaptado de Mintzberg (2009)**

#### 2.2.4.2 Burocracia mecanizada

A Burocracia Mecanizada normalmente é encontrada em organizações que demandam um alto nível de especialização com autoridade formal bem definida, em que prevalece uma descentralização limitada horizontal e centralização vertical. O mecanismo de coordenação principal dessa configuração é a padronização dos processos de trabalho, realizada pelos analistas da tecnoestrutura – parte chave dessa estrutura.



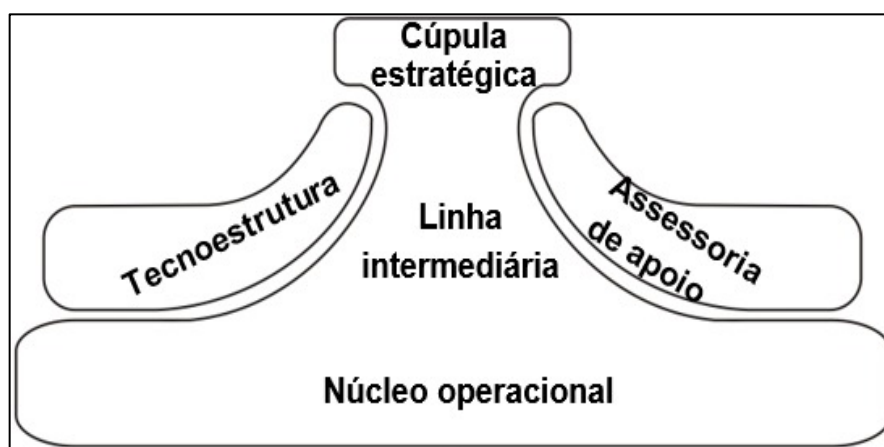
O enfoque da Burocracia Mecanizada é centralizar a gestão no componente administrativo para estabelecer um regulamento rigoroso do trabalho operacional, tendo como consequência uma linha intermediária desenvolvida.

Nessa configuração a cúpula estratégica detém alto poder e direciona esforços para refinar constantemente a máquina burocrática, além de se encarregar de resolver conflitos não previstos pela organização.

Mintzberg cita como exemplo a indústria automobilística, caracterizada pela padronização dos processos e implementação de fortes políticas de controle. Também aponta que a empresa Ford, para manter a qualidade exigida, demanda que o supervisor sempre esteja alerta e em contato direto com os encarregados de cada setor. Neste contexto surge, dentro da Burocracia Mecanizada, a obsessão por controle.

Na Figura 4 está ilustrada a Burocracia Mecanizada, contendo a estrutura administrativa e de apoio totalmente desenvolvidas.

**Figura 4 - A Burocracia Mecanizada**



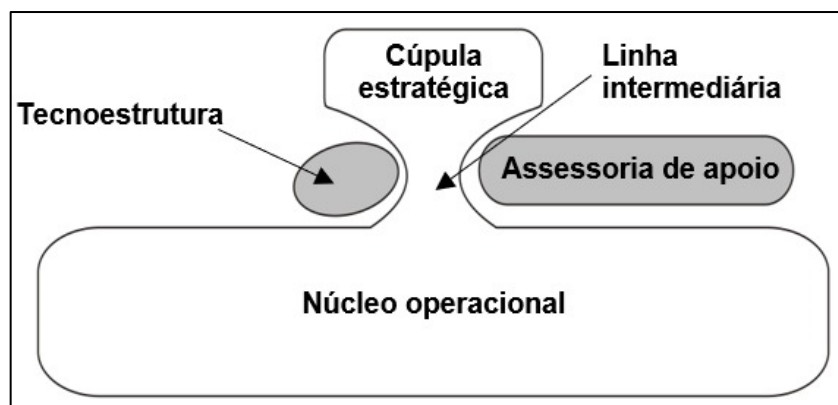
Fonte: Os Autores (2020) - Adaptado de Mintzberg (2009)

#### 2.2.4.3 Burocracia Profissional

A Burocracia profissional é caracterizada pelo alto nível de especialização dos profissionais, com autoridade formal pouco definida, em que prevalece a descentralização em ambas as direções. O mecanismo de coordenação principal dessa configuração é a padronização das habilidades do núcleo operacional— parte chave dessa estrutura. Mintzberg exemplifica que usualmente esta estrutura é encontrada em hospitais, sistemas escolares e órgãos de trabalho social.

Na Figura 5 está representada a Burocracia Profissional, com estrutura achatada, linha intermediária fina, uma fraca tecnoestrutura e uma bem elaborada assessoria de apoio.

**Figura 5 - A Burocracia Profissional**



Fonte: Os Autores (2020) - Adaptado de Mintzberg (2009)

Assim como na Burocracia Mecanizada, também possui a padronização como elemento importante, mas essa tem origem fora da organização em locais como universidades e cursos profissionalizantes. Usualmente é necessário que o trabalhador possua habilitação para adentrar e atuar no meio da organização.

Além disso, a Mecanizada fundamenta a autoridade na hierarquia enquanto a Profissional baseia-se no poder do conhecimento especializado, fazendo com que a unidade administrativa não exerça muito poder sobre a operacional. Assim, a base da organização, altamente especializada, possui grande autonomia para exercer suas atividades.

O autor afirma que o conceito de estratégia para essas organizações é representado como a soma das estratégias individuais dos profissionais operacionais internos e das associações profissionais externas, diferindo das configurações anteriores em que ela é definida como um padrão único e integrado para toda a organização.

#### 2.2.4.4 Forma Divisionalizada

A Forma Divisionalizada possui como principal mecanismo de coordenação a padronização dos resultados e sua parte chave da organização é a linha intermediária. Usualmente é encontrada em empresas de grande porte, com várias divisões que

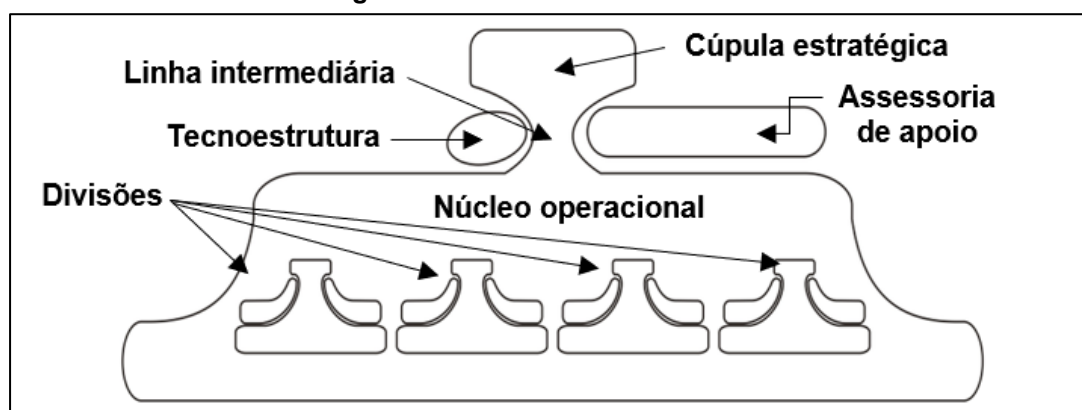
atuam simultaneamente em diferentes mercados. É caracterizada pelo aumento de poder para os gerentes da linha intermediária com uma descentralização paralela vertical limitada.

Essa configuração difere das outras quatro pois não constitui uma estrutura completa da cúpula até o núcleo operacional, mas uma estrutura sobreposta a outras menores (divisões). Cada divisão possui autonomia para tomar decisões, mas são acopladas por uma estrutura central administrativa que monitora essas decisões pela análise de indicadores de desempenho operacionais e financeiros posteriores.

As divisões desse tipo de organização podem apresentar uma variedade de outras configurações, como Estrutura Simples ou Burocracia Profissional. No entanto, como a cúpula estratégica necessita avaliar o desempenho das divisões por padrões bem definidos, a Burocracia Mecanizada prevalece sobre as outras.

A Forma Divisionalizada está ilustrada na Figura 6. O escritório central é mostrado com uma pequena cúpula estratégica e uma pequena tecnoestrutura, com maior desenvolvimento na assessoria de apoio. Abaixo do escritório central são representadas quatro divisões como Burocracias Mecanizadas, uma vez que a divisionalização encoraja essa configuração.

**Figura 6 - A Forma Divisionalizada**



Fonte: Os Autores (2020) - Adaptado de Mintzberg (2009)

Alguns fatores situacionais contribuem para a adoção da Forma Divisionalizada. Dentre eles, o principal está relacionado a diversidade de mercados, que abrange três tipos: produto e serviço; cliente; e região. Nesses dois últimos, em que a são fornecidos produtos idênticos para cada região ou grupo de cliente, o escritório central tende a concentrar grande parte da tomada de decisões, criando o que Mintzberg denominou divisionalização incompleta.

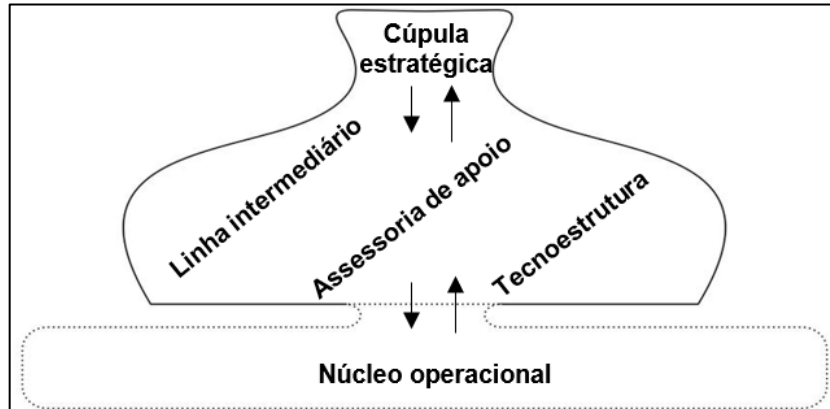
#### 2.2.4.5 Adhocracia

A quinta configuração está diretamente ligada ao termo inovação sofisticada. Dentre todas é a única que possibilita essa condição, tendo uma estrutura altamente orgânica e com pouca formalização do comportamento. Assim, os princípios clássicos da administração têm menor relevância.

Para possibilitar esse arranjo, baseia-se no treinamento formal com especialização do trabalho altamente horizontalizada. Também tem tendência de agrupar seus especialistas, para um trabalho específico, em pequenas equipes de projetos a fim de organizar internamente com base no mercado.

Na Adhocracia, os gerentes se transformam em membros ativos e funcionais das equipes de projeto se responsabilizando por coordená-las. À vista disso, se torna difícil visualizar a diferenciação entre a linha e a assessoria de apoio cujo papel é chave nessa estrutura. Na Figura 7 está representada a sua estrutura. No meio, pode-se ver a massa amorfa das suas partes juntamente englobadas.

**Figura 7 - A Adhocracia**



**Fonte: Os Autores (2020) - Adaptado de Mintzberg (2009)**

Os profissionais devem ter habilidades e conhecimentos altamente desenvolvidos e receber bastante poder por parte da organização. Essas habilidades não devem ser vistas como algo concreto, mas sim como base para a construção de novas.

O ajuste mútuo é o mecanismo chave da Adhocracia, nele os instrumentos de interligação são utilizados para aumentar a confiabilidade do sistema. Já que se trata de inovação, que por significado é algo novo, não se pode confiar em qualquer

padronização. Na Adhocracia o poder para inovar não é monopolizado e sim distribuído em uma estrutura descentralizada verticalmente e horizontalmente.

Nessa estrutura a estratégia não é claramente definida em nenhuma das partes da organização e é considerada como uma formação estratégica ao longo do trabalho. Diante disso, os dirigentes ocupam seu tempo nos resultados que foram obtidos em função das escolhas estratégicas e também enfrentam os muitos distúrbios que se manifestam. Além disso, seu papel fundamental é a interligação com o ambiente externo.

#### *2.2.4.5.1. Adhocracia operacional*

Nesse modelo o foco é o contato direto com o cliente a fim de solucionar um problema. Empresas similares com estrutura de Burocracia Profissional estão na mesma área, entretanto com soluções mais restritas. Para esse fim, seu trabalho administrativo e operacional inclina-se a se tornar um esforço único.

#### *2.2.4.5.2. Adhocracia administrativa*

No segundo principal tipo de Adhocracia o foco se torna o próprio benefício da empresa, sendo seu núcleo operacional segregado do restante. Nesse caso, o que a difere como uma Adhocracia é a estruturação de seu componente administrativo.

Essa separação pode ser realizada de algumas maneiras. Um exemplo citado pelo autor seria quando o núcleo operacional se torna automatizado. Também pode-se encontrar esse tipo quando o núcleo operacional é terceirizado, como a Nasa que, para o projeto Apollo, contratou empresas manufatureiras independentes enquanto ela própria focava no desenvolvimento do trabalho.

### 3 METODOLOGIA

Neste capítulo são abordados os procedimentos metodológicos adotados para desenvolvimento do presente trabalho, a fim de responder “Qual a estrutura organizacional predominantemente adotado pelas construtoras de Curitiba e região metropolitana abordadas no estudo, de acordo com a teoria organizacional proposta por Mintzberg?”.

#### 3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA COM BASE NOS OBJETIVOS

“Pode-se definir pesquisa como o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos” (GIL, 2002).

Dado os objetivos gerais propostos para a pesquisa, esta pode ser caracterizada como descritiva. De acordo com Gil (2002), as pesquisas descritivas possuem como principal finalidade a descrição das características de determinada população, amostra ou fenômeno. No presente trabalho, a amostra corresponde as construtoras estudadas.

#### 3.2 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA COM BASE NOS PROCEDIMENTOS TÉCNICOS

Mello (2012) define método *survey* como forma de coletar informações de pessoas relacionadas à suas características, ações ou opiniões, por meio de mecanismo de pesquisa, que neste caso foi através da aplicação de um questionário.

Visto que o presente estudo visa caracterizar a estrutura organizacional de algumas construtoras de Curitiba com base na teoria apresentada na fundamentação teórica, e na opinião dos gestores dessas empresas, este pode ser classificado como uma pesquisa *survey*.

### 3.3 COLETA DE DADOS

Para que fosse possível levantar dados adequados para o desenvolvimento desse trabalho, primeiramente foi realizada uma etapa exploratória que consistiu no levantamento bibliográfico a respeito do tema previamente delimitado.

Em seguida, com base na teoria da Estrutura em Cinco Configurações de Henry Mintzberg (2009), foram levantados dados referentes aos sistemas de coordenação, dinâmica de trabalho, hierarquia organizacional, centralização e descentralização e tomada de decisão referentes às construtoras contempladas neste estudo. A seleção da amostra de empresas participantes foi pela adesão e seguiu o critério de construtoras de empreendimentos residenciais atuantes em Curitiba e região metropolitana.

Os dados para a realização desse trabalho foram levantados através da aplicação de um questionário online pela plataforma *Google Forms*, serviço gratuito de administração de pesquisas disponível pela *Google*. Questionário pode ser definido como “um conjunto de perguntas sobre determinado tópico que não testa a habilidade do respondente, mas mede sua opinião, seus interesses, aspectos de personalidade e informação biográfica” (YAREMKO et al., 1986).

A escolha de utilizar questionário *online* se deve principalmente à sua facilidade de distribuição, uma vez que esses foram aplicados a diferentes empresas participantes. Além disso, devido ao momento vivido de pandemia mundial ao longo do desenvolvimento deste trabalho, práticas que não envolvem contato pessoal foram favorecidas.

### 3.4 ANÁLISE DE DADOS

Lakatos e Marconi (2003) afirmam que a análise corresponde ao passo seguinte à obtenção dos dados e definem essa etapa como uma tentativa de revelar o relacionamento entre o fenômeno estudado e outros fatores.

Nessa fase foram detalhados os dados obtidos, buscando responder as perguntas referentes ao objetivo do trabalho. Para tal, a análise dos dados foi realizada de maneira imparcial e baseada no referencial teórico de Mintzberg (2009), evitando interpretações equivocadas e influenciadas.

A partir da análise foi possível descrever a estrutura organizacional das construtoras curitibanas estudadas no que diz respeito à predominância do sistema de coordenação, hierarquia de autoridade, centralização e descentralização, estrutura para a tomada de decisão, entre outros.

### 3.4.1 Análise de Cluster

O questionário deste trabalho foi composto por diversas perguntas. Para cada uma, o gestor escolhia a opção que melhor se encaixa no cenário da empresa em questão. Para que fosse possível considerar um panorama geral e analisar similaridades entre as respostas de diferentes perguntas, a análise de Cluster foi utilizada.

Segundo Valli (2012), esta análise é realizada através da divisão das empresas em grupos. No presente trabalho, esta divisão foi feita com base nas escolhas do gestor diante das perguntas relacionadas às 5 estruturas. Vale comentar que para esta verificação foram consideradas apenas as questões diretamente relacionadas a teoria de Mintzberg. A partir de similaridades nas variáveis foi possível estabelecer os grupos naturais e compará-los.

Inicialmente a amostra foi separada perante as variáveis - respostas para cada questão - e os objetivos, neste caso sendo a estrutura organizacional que cada resposta era análoga. Com isso uma matriz-objetivos x variáveis foi gerada. Tendo como base esta matriz, uma segunda matriz foi elaborada comparando as semelhanças e diferenças para cada resposta obtida.

Considerando como medida de semelhança as escolhas para as questões, foi criado um demonstrativo de similaridades, também conhecido por dendrograma.

O dendrograma ou árvore hierárquica utilizado nesta análise possibilita a visualização da amostra e se esta é ou não passível da análise de Cluster. Nela, a partir das similaridades, são combinados diferentes itens e se obtém o agrupamento hierárquico da amostra e sua divisão em grupos.

Com a formação dos grupos realizada visualmente através do demonstrativo, gráficos foram elaborados para a análise individual dos grupos perante as estruturas organizacionais de Mintzberg. Assim sendo possível compará-los.



## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Este capítulo apresenta os resultados e as discussões acerca do questionário realizado para este trabalho e sua comparação com a bibliografia de Mintzberg. As respostas foram obtidas entre os dias 17 de fevereiro de 2021 e 9 de março de 2021.

### 4.1 CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS

O questionário foi respondido por 30 empresas da construção civil que atuam com empreendimentos residenciais de Curitiba e região metropolitana. Dentre elas, 27 empresas situam-se na capital paranaense, uma atua em obras na cidade, entretanto sua sede é em Belo Horizonte, e as últimas duas empresas trabalham em diferentes cidades da região metropolitana: Campo Largo e Araucária.

O objetivo do questionário foi obter respostas válidas sobre a real situação da estrutura organizacional das empresas. Com este âmbito, foi definido que o público-alvo seriam indivíduos ligados diretamente com a administração e gestão estratégica das empresas. Para que fosse possível obter este contato direto, foi utilizado a plataforma LinkedIn juntamente com contatos via WhatsApp para obter as respostas necessárias.

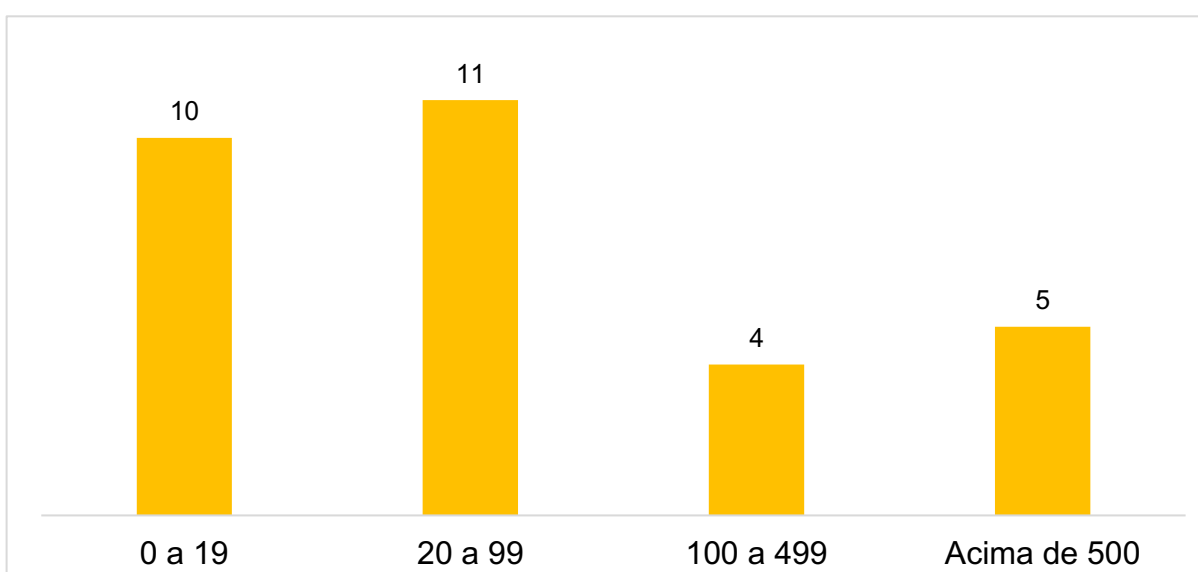
Dentro desse cenário, foi solicitado como uma das respostas aos participantes o seu cargo atual na empresa. O resultado dessa questão indica que os questionados eram de cargos da diretoria e da gerência, ambos cargos de decisão. Foram obtidas 13 respostas de diferentes gerentes e 17 respostas de diretores – a área de atuação, como por exemplo gerente de obras ou de vendas, diretor geral, foi compactado para que fosse possível subdividir em dois grupos.

Um ponto importante que diferencia a situação e o cenário em que cada empresa está inserida é o tamanho da corporação. A partir da classificação do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística foram subdivididas as empresas por número de colaboradores:

- Microempresa: com até 19 empregados;
- Pequena empresa: de 20 a 99 empregados;
- Média empresa: 100 a 499 empregados;
- Grande empresa: mais de 500 empregados.

Foi obtido a divisão de acordo com a Figura 8, em que as quantidades de empresas em cada setor se localizam na parte superior das colunas. É possível observar que não há uma dimensão de empresa predominante e que a amostragem está bem distribuída, o que demonstra que obtivemos uma amostra condizente com a realidade das empresas curitibanas. Além desse ponto, vale comentar que, graças ao padrão da amostra alcançado, se abre a possibilidade de também analisar a correlação entre as características e o tamanho das empresas.

**Figura 8 - Distribuição das empresas por número de funcionários**



Fonte: Os Autores (2021)

Outro tópico pertinente abordado pelo questionário foi o grau de departamentalização das organizações. Considerando os dados obtidos, a cada cinco empresas, quatro são divididas em departamentos, seja formal ou informal. Isso indica uma possível tendência de estruturação em departamentos para empresas da construção civil. Além disso, todas as empresas respondentes de médio e grande porte estão estruturadas através de departamentos formais.

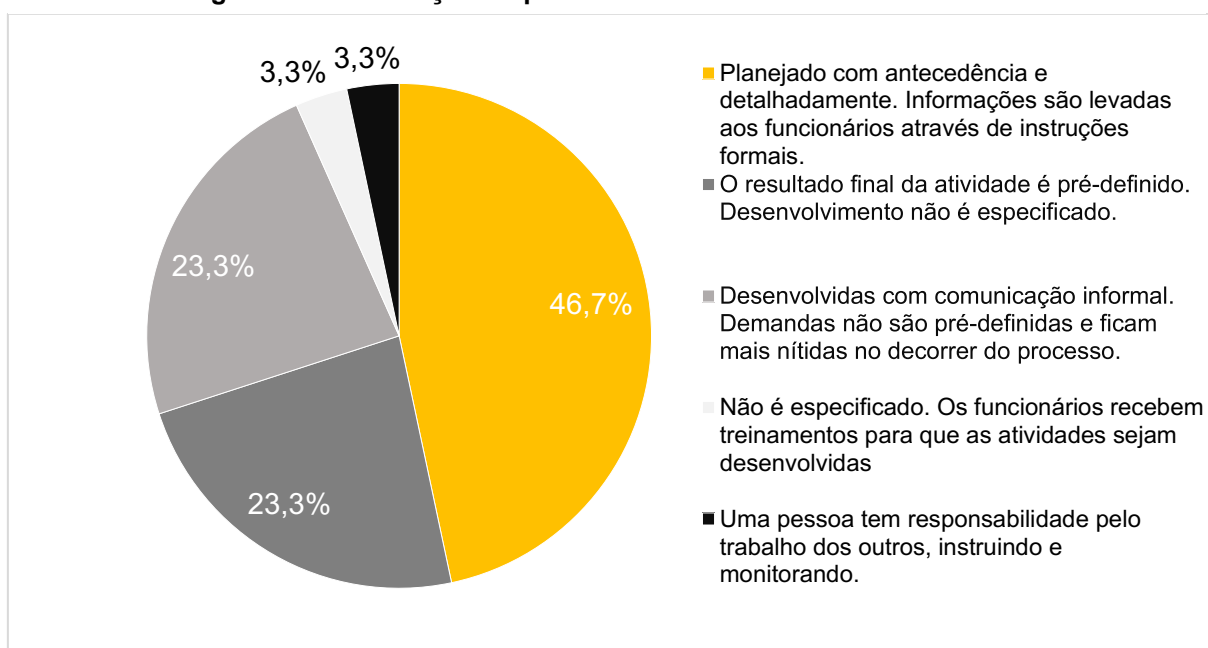
## 4.2 ATIVIDADES DENTRO DA EMPRESA

### 4.2.1 Desenvolvimento das Atividades

O desenvolvimento das atividades dentro das organizações é uma das características que Mintzberg explora em seu livro, principalmente através dos cinco mecanismos de coordenação.

Foi questionado aos gestores qual característica melhor descreve a realidade do desenvolvimento de atividades dentro da empresa. Na pergunta foram apresentadas cinco opções para resposta que se assemelham a essas maneiras fundamentais em que as estruturas coordenam suas tarefas. Vale comentar que o autor considera esse elemento como um dos mais fundamentais da estrutura, “a “cola” que mantém as organizações unidas”. Os resultados obtidos estão expostos na Figura 9.

**Figura 9 - Distribuição respostas desenvolvimento das atividades**



Fonte: Os Autores (2021)

Levando em consideração os dados obtidos nesta pergunta, aproximadamente metade das empresas apontam que o desenvolvimento das atividades é planejado com antecedência e detalhadamente, sendo que essas informações são levadas através de instruções formais. Esse traço seria uma

descrição do mecanismo de padronização dos processos de trabalho, que sugere uma formalização dos procedimentos nas empresas da construção civil. Através desse mecanismo a organização busca minimizar a decisão individual e valorizar os padrões dos procedimentos. Estes padrões podem ser observados na configuração da Burocracia Mecanizada.

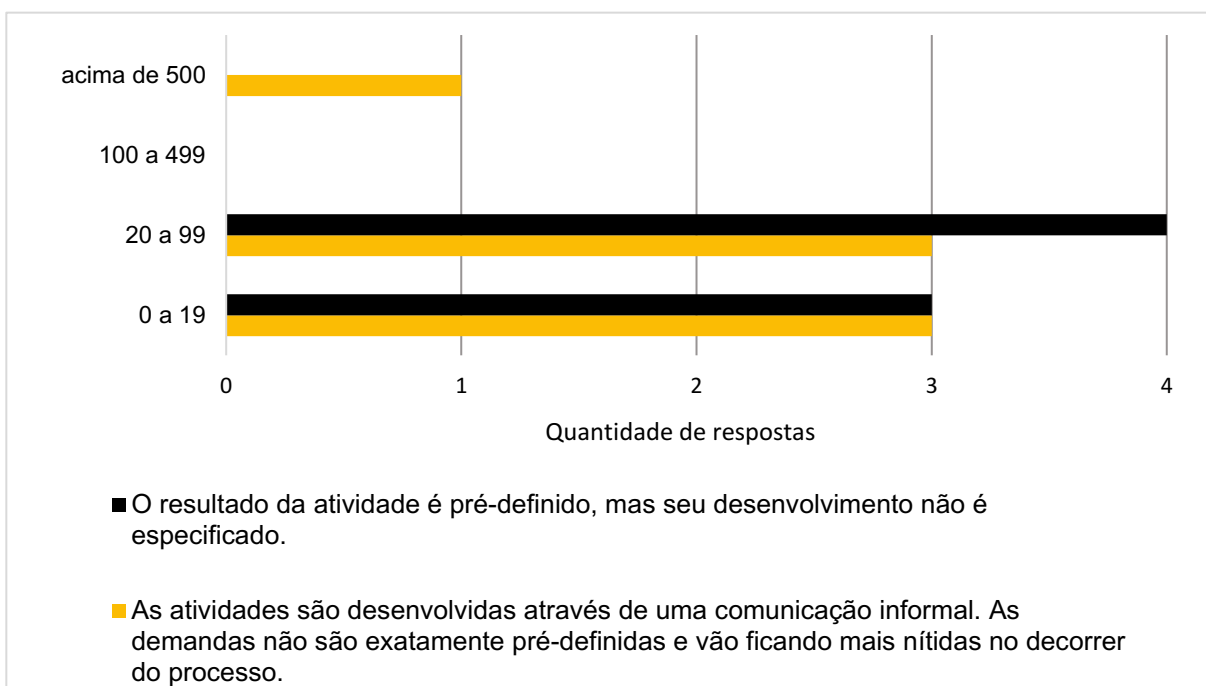
A seguir, em segunda e terceira posição, igualmente com 23,3%, se encontram as respostas que as atividades são desenvolvidas com comunicação informal e na qual o resultado da atividade é pré-definido. Estas são descrições que apresentam características compatíveis com os seguintes mecanismos: o ajustamento mútuo, presente na Adhocracia, e a padronização dos resultados de trabalho, presente na Forma Divisionalizada.

O ajustamento mútuo coordena suas tarefas através da comunicação informal e possibilita uma liberdade maior para os seus funcionários, mantendo o controle nas mãos destes. Este procedimento, de acordo com o autor, pode ser observado tanto em empresas mais simples quanto em empresas mais complexas – onde é observado principalmente em ações que nunca foram realizadas anteriormente e que acabam dependendo, para o seu desenvolvimento, da habilidade de ajuste dos trabalhadores durante o curso dessa ação.

Já o mecanismo de padronização dos resultados de trabalho, ou *outputs*, seria quando há especificação do que é esperado ao fim da atividade, podendo ser observado em empresas independentemente do tamanho. Na construção civil, um exemplo deste mecanismo seria a execução de uma alvenaria baseado na expectativa de uma parede em prumo e nas dimensões de acordo com o projeto.

Diante da ocorrência destes mecanismos dessemelhantes com porcentagens idênticas, foi considerado pertinente segregá-los em comparação com o porte das empresas que optaram por eles. O resultado obtido foi demonstrado na Figura 10.

**Figura 10 - Análise questões desenvolvimento das atividades**



**Fonte: Os Autores (2021)**

É possível visualizar que a grande maioria das respostas, para ambos os casos, foram obtidas em micro e pequenas empresas e somente um resultado, relativo ao ajustamento mútuo, foi a escolha de uma das grandes empresas. Esta exceção pode ser explicada por Mintzberg, já que em alguns casos o grau de complexidade das atividades desenvolvidas pode demandar que o ajustamento mútuo seja utilizado.

Retornando a questão geral, das 9 repostas obtidas de empresas de médio e grande porte, retirando a descrita no parágrafo anterior, as 8 restantes elegeram a padronização dos processos de trabalho como o mecanismo de coordenação - compatibilizando em porcentagem 89%.

Por fim, os mecanismos de coordenação da padronização das habilidades e da supervisão direta foram as alternativas menos escolhidas, com uma resposta cada. Para ambas as seleções, as empresas eram de pequeno porte. Contabilizando com o quadro geral de 30 respostas, cada uma tem 3,33%.

Sendo que a padronização das habilidades, característica relacionada à Burocracia Profissional, é realizada através da preparação deles por meio de cursos,

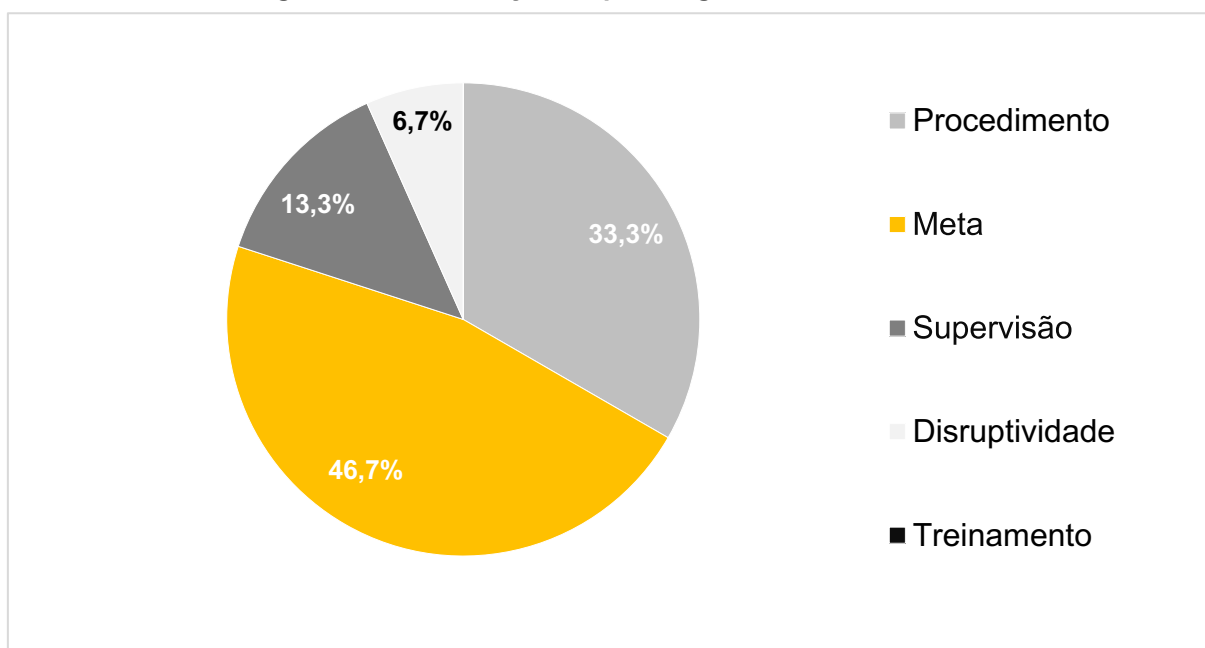
oficinas, entre outros. Através dela se faz possível o controle e a coordenação do trabalho.

Já na supervisão direta, segundo Mintzberg, é usual que um indivíduo se responsabilize pelo trabalho de outros, dando-lhes instruções e monitorando suas ações. Esse mecanismo está relacionado às características da configuração presente nas Estrutura Simples.

#### 4.2.2 Gestão das Atividades

Como resposta para questionamento de qual palavra melhor descreve o sistema de gestão de atividades dentro das empresas, foram selecionadas cinco palavras em que cada uma resume como é realizado o gerenciamento dentro da empresa analisada, remetendo às cinco configurações apontadas por Mintzberg. Ao sintetizar a configuração em uma palavra, se faz possível simplificar a escolha do gestor perante as opções e assim visualizar como ele enxerga a configuração da organização que se encontra. Outro ponto que favoreceu a escolha de utilizar uma única palavra, seria o obstáculo de uma possível interpretação que uma frase pode possuir. As escolhas de cada gestor se encontram na Figura 11.

**Figura 11 - Distribuição respostas gestão das atividades**



Fonte: Os Autores (2021)

Diante dos resultados obtidos neste item, 46,7% das empresas utilizam uma ferramenta de gestão compatível com a Forma Divisionalizada – sendo uma estrutura com o foco em metas. Na forma Divisionalizada também é possível correlacionar o mecanismo de padronização dos resultados com a gestão por metas, ambos focados no efeito final da atividade.

De acordo com o autor canadense, a estrutura citada acima muitas vezes é utilizada por possibilitar que a empresa realize uma diversificação de suas atuações no mercado. Complementando aos conceitos anteriores, a idade da organização também é um fator comum a ser observado nessa estrutura, já que quanto maior a idade maior é a tendência de se diversificar e assim assumir esta forma.

Um terço das escolhas dos respondentes (33,3%) apontaram a palavra “procedimento” como forma pela qual a organização é gerida. Esta palavra está presente na Burocracia Mecanizada, onde o foco seria a padronização dos processos através de procedimentos. O sistema técnico destas organizações é regulado, dentro de um ambiente simples e estável. Também se faz possível observar o planejamento das ações e a formalização do comportamento dos funcionários.

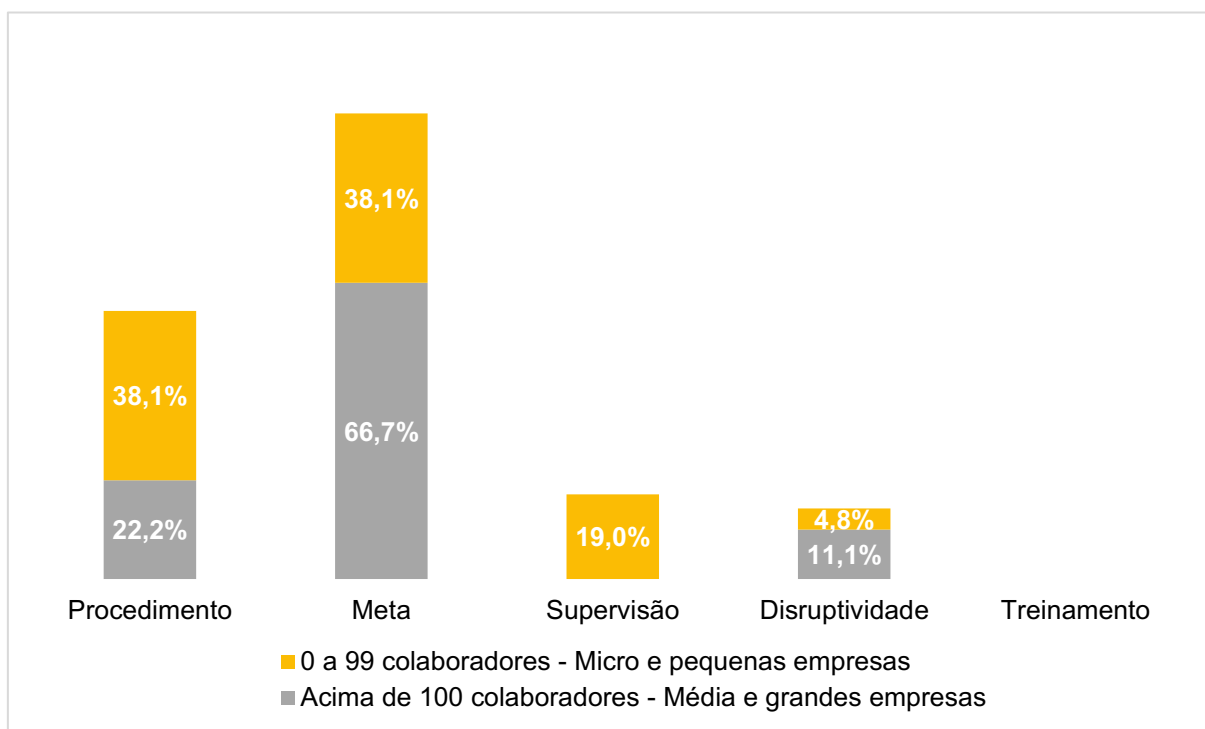
As últimas duas palavras escolhidas foram a “supervisão”, escolha de 13,3% dos gestores, e a disruptividade, escolha de 6,7%. A primeira palavra se relaciona a características da Estrutura Simples – estrutura mais elementar dentre todas. A segunda se encontra presente dentro da configuração Adhocracia.

Um resultado singular obtido nesta questão foi a quantidade nula de respostas para treinamento, palavra relacionada a estrutura da Burocracia Profissional.

#### 4.2.2.1 Análise da gestão das atividades segmentada por número de funcionários

Considerando o panorama obtido acima, foi realizado a segregação relativa ao porte das empresas. Esta divisão foi separada em dois grupos, as micro e pequenas empresas e as média e grandes empresas. A partir desta segregação foi obtido a Figura 12

**Figura 12 - Gestão das atividades segmentado por porte**



**Fonte: Os Autores (2021)**

Com base na segmentação em porte deste resultado, vê-se que metas se encontram presente em todos os portes. Com 38,1% de suas escolhas para micro e pequenas empresas e 66,7% para médias e grandes empresas. A presença do sistema de gestão por metas em empresas menores pode ser explicada pela tendência universal da aplicação dessa ferramenta como meio de aumento de produtividade nas organizações, independente do porte.

A palavra “procedimento” foi apontada como mais adequada por 38,1% dos gestores de micro e pequenas empresas, enquanto para gestores de média e grandes organizações, a porcentagem reduz para 22,2%.

Com relação a “supervisão”, todas suas respostas foram escolhas de gestores de micro e pequenas empresas. Deste modo confirmando a bibliografia do autor que considera que a Estrutura Simples se encontra majoritariamente em empresas de menor porte.

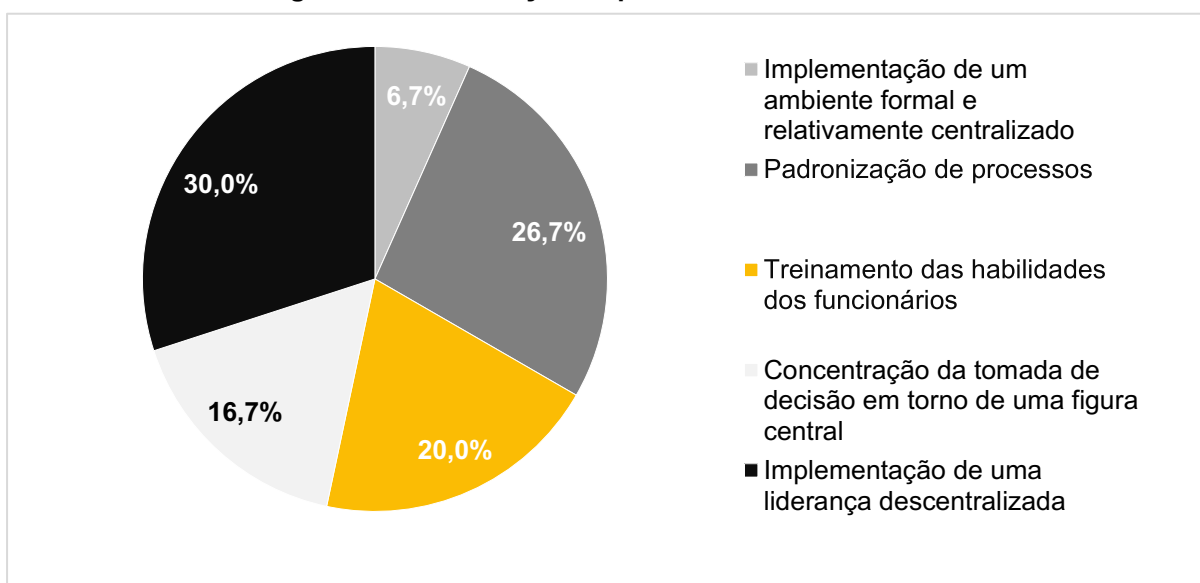
A palavra “disruptividade” apresentou pouca adesão por parte dos participantes, obtendo uma resposta apenas para cada um dos dois grupos analisados.



### 4.3 PROCESSOS QUE AUXILIAM NA TOMADA DE DECISÃO

Baseado na teoria apresentada por Mintzberg, os gestores das empresas foram questionados sobre quais processos mais frequentemente auxiliam na tomada de decisão dentro da sua organização. A distribuição de respostas para essa pergunta está representada na Figura 13.

**Figura 13 - Distribuição respostas tomada de decisão**



Fonte: Os autores (2021)

Ao analisar as respostas sem critério de segmentação, percebe-se a predominância de dois processos.

Como escolha de 30,0% das empresas respondentes, a implementação de uma liderança descentralizada sugere um sistema de tomada de decisão em que há a existência de líderes responsáveis por moldar a diretrizes da companhia. No entanto, essas figuras não concentram toda tomada de decisão em torno de si, indicando um grau de liberdade na decisão ao longo da hierarquia organizacional.

Esse processo remete a características compatíveis com a configuração inovadora Adhocrática e, conseqüentemente, mostra que existe um indício de modernização na gestão do conservador e centralizador setor da construção civil.

Como escolha de 26,7% das empresas participantes, a tomada de decisão através da padronização de processos indica aspectos da configuração organizacional da Burocracia Mecanizada. Esta, por sua vez, realiza a manutenção do *status quo* do setor da construção civil, já que se fundamenta no estabelecimento

de um rigoroso regulamento do trabalho operacional. Este é transmitido aos funcionários através de normas, instruções, orientações e procedimentos bem definidos. Assim, este processo objetiva restringir ao máximo a tomada de decisão dos colaboradores dentro das organizações.

Além das opções mais selecionadas, os respondentes também podiam optar pelo treinamento das habilidades dos trabalhadores, concentração da tomada de decisão em torno de uma figura central e implementação de um ambiente formal e centralizado. Este primeiro foi escolhido por 20% dos gestores e atribui qualidades do perfil organizacional compatível com a Burocracia Profissional, em que a base da hierarquia possui um grau de liberdade considerável para tomar as decisões. Isso se deve às habilidades especializadas recebidas pelos colaboradores através de treinamentos.

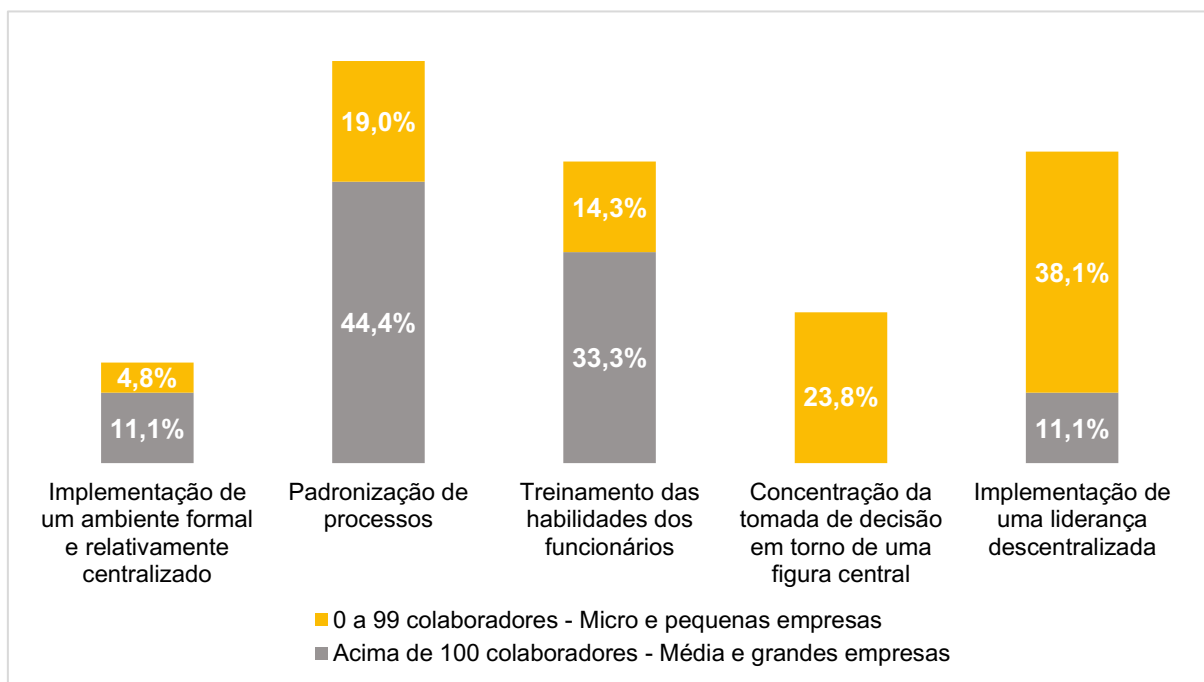
A concentração da tomada de decisão em torno de uma figura central foi escolhida por 16,7% dos gestores, o que indica características das mais simples das configurações trazidas por Mintzberg, a Estrutura Simples.

Por último, o processo menos adotado pelas empresas respondentes (6,7%) foi a implementação de um ambiente formal e centralizado. Este processo apresenta traços que correspondem com a configuração organizacional Divisionalizada. O fato de ter sido a opção menos adotada apresenta mais um indício da modernização das práticas de gestão na construção civil.

#### 4.3.1 Processos que auxiliam a tomada de decisão segmentado por número de funcionários

Para identificar como o porte das empresas participantes impactou na escolha dos processos, as respostas foram divididas em dois grupos de acordo com o número de funcionários das empresas participantes e analisadas separadamente. O primeiro grupo foi representado por micro e pequenas empresas. O segundo por média e grandes empresas. Os resultados são expostos na Figura 14.

**Figura 14 - Tomada de decisão segmentado por porte**



**Fonte: Os autores (2021)**

Uma vez separadas as respostas de acordo com o número de colaboradores, é possível identificar determinadas tendências nas respostas dos participantes. Para micro e pequenas empresas, 61,9% dos respondentes optaram pela personificação de uma figura para tomada de decisão, seja através de um líder que atua via diretrizes, seja através de uma figura que concentra a maioria das decisões importantes em torno de si.

Já para média e grandes empresas, nenhuma escolheu que a tomada de decisão deve ser concentrada em um ponto e apenas 11,1% dos participantes optaram pela implementação de uma liderança descentralizada para sua empresa.

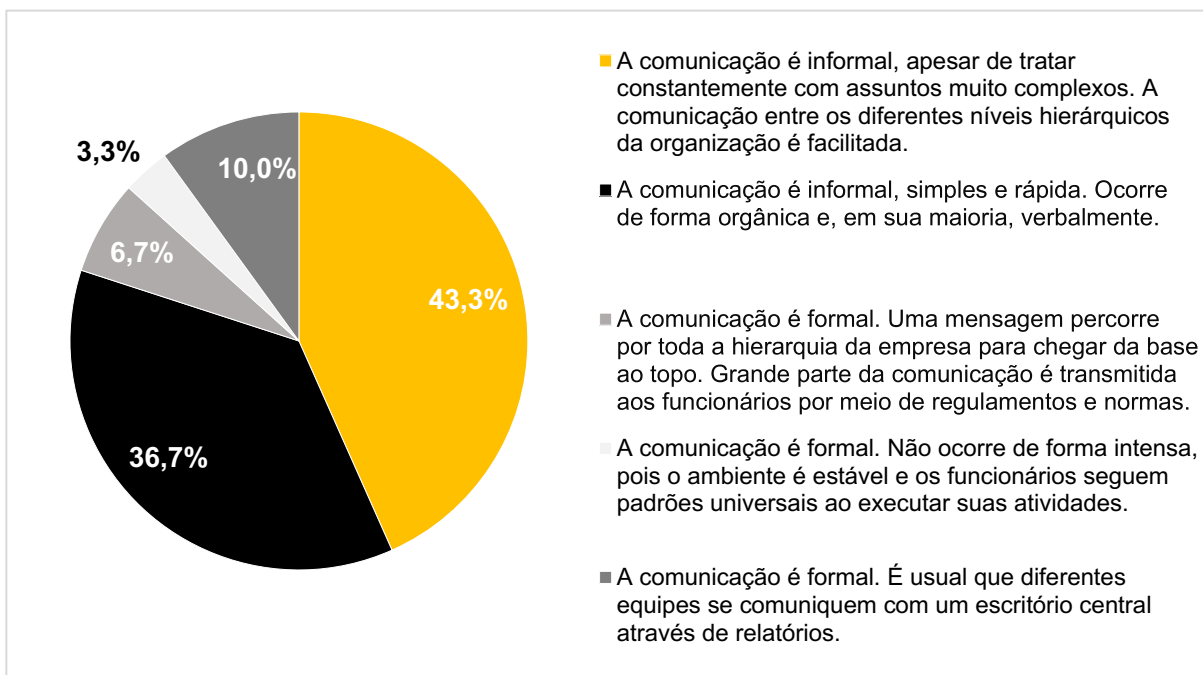
Assim, 77,7% dos gestores de média e grandes empresas escolheram processos que preparam os colaboradores para a tomada de decisão e, conseqüentemente, tornam possível a delegação de tarefas ao longo da hierarquia da organização.

Os resultados obtidos através de uma segmentação por porte exemplificam a lógica por trás de toda a teoria organizacional proposta por Henry Mintzberg. Empresas menores, jovens, enxutas tendem a optar por processos menos burocráticos e mais dinâmicos, enquanto empresas amadurecidas, com um número maior de colaboradores, recorrem para processos mais burocráticos e estáveis.

#### 4.4 COMUNICAÇÃO INTERNA

As empresas participantes foram solicitadas a escolher, dentre 5 afirmações, qual melhor descreve a realidade da comunicação interna dentro da sua organização. A distribuição das respostas para esta pergunta está representada na Figura 15.

**Figura 15 - Distribuição respostas comunicação interna**



Fonte: Os autores (2021)

Ao analisar as respostas sem critério de segmentação, percebe-se a afinidade de 80% dos gestores das empresas a meios de comunicação informais.

Desse modo, 43,3% dos respondentes visualizam a comunicação informal como uma forma de atuar em meio a processos muito complexos, no qual se faz necessário ter velocidade e facilitar o cruzamento de informações entre diferentes níveis hierárquicos da organização.

Segundo Mintzberg, essa formatação se apresenta como uma característica compatível com a configuração organizacional de Adhocrácia. Nesta, os colaboradores lidam constantemente com a inovação sofisticada e frequentemente devem traçar soluções ainda não existentes para contornar obstáculos no desenvolvimento das atividades.

Dos gestores que possuem afinidade pela comunicação informal, também existem os que a visualizam como um processo suficiente sendo simples e orgânico, e a comunicação verbal, em sua maioria, satisfatório para o funcionamento da organização. Estes representam 36,7% da amostra de empresas participantes.

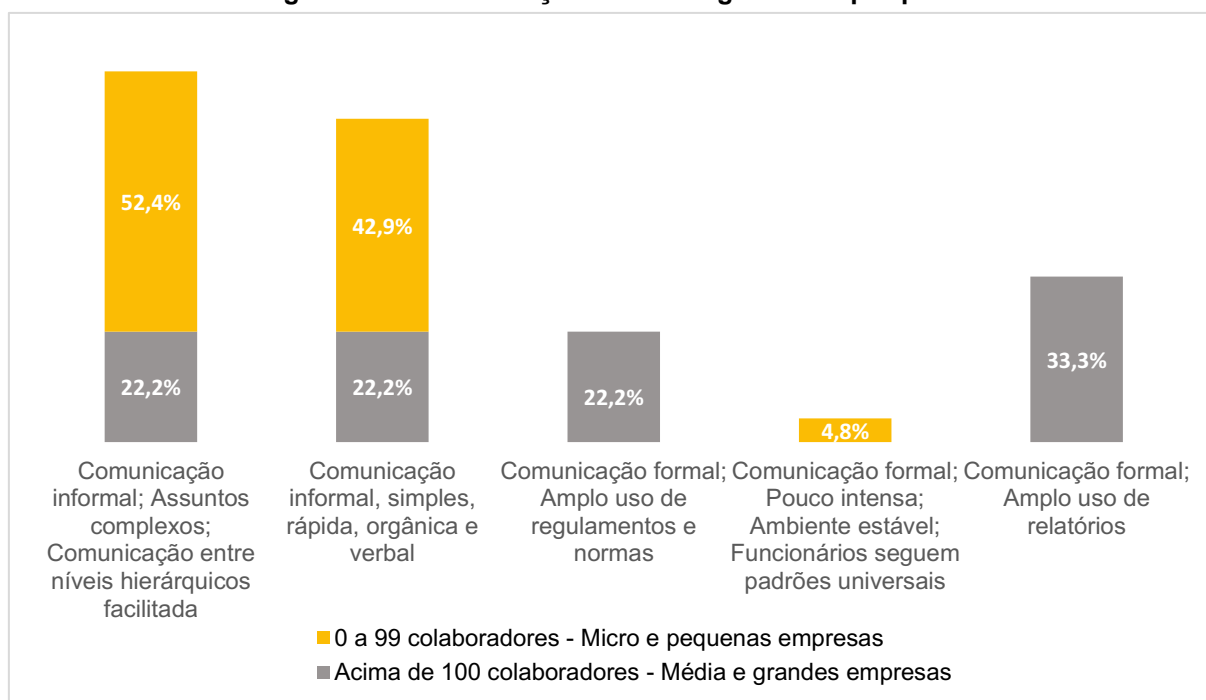
A teoria apresentada por Mintzberg apresenta essa forma como uma característica compatível com organizações com perfil organizacional simples. Segundo o autor, essas empresas tendem a apresentar uma estrutura enxuta, com um número reduzido de colaboradores e um menor grau de maturidade.

As outras três opções apresentadas aos gestores estavam correlacionadas com moldes de comunicação mais formais. Somando essas alternativas, 20% dos participantes optaram pela comunicação formal. A análise detalhada dessas afirmações será realizada no subcapítulo seguinte.

#### 4.4.1 Análise da comunicação segmentada por número de funcionários

Assim, como nos outros capítulos, faz-se necessário analisar as respostas das empresas através de uma segmentação por número de colaboradores. Os resultados são ilustrados na Figura 16.

**Figura 16 - Comunicação interna segmentada por porte**



Fonte: Os autores (2021)

Ao analisar as respostas através de uma segmentação em dois grupos, é possível identificar tendências que convergem com a teoria apresentada.

Os gestores das organizações qualificadas por número de funcionários como micro e pequenas apresentaram um perfil nítido de preferência por formas relacionadas à comunicação informal. Destes, 52,4% a visualizam como forma de atuar em meio a processos muito complexos e 42,9% a visualizam como um processo suficiente sendo simples e orgânico. Somadas, as duas alternativas representaram 95,3% da amostra respondente para micro e pequenas empresas.

Mintzberg explica que a comunicação informal é uma das características utilizadas para descrever duas das cinco configurações organizacionais. A Estrutura Simples e a Adhocracia se aproximam em alguns aspectos, pois ambas refletem qualidades como a informalidade dos processos, a simplificação e o aumento na dinâmica da comunicação e principalmente a organização do trabalho através de equipes enxutas.

Assim, as respostas obtidas para micro e pequenas empresas argumentam a favor da teoria de proposta por Henry Mintzberg.

Ao analisar organizações com mais de 100 colaboradores, as respostas começam a apresentar uma distribuição mais uniforme. Sendo assim, os gestores de empresas classificadas por número de colaboradores como média e grandes apresentaram afinidade tanto por meios de comunicação formal, quanto por meios de comunicação informal.

Somadas as respostas, 44,4% destes respondentes escolheram formas de comunicação informal como melhor opção para a sua organização.

Já os outros 55,6% dos participantes distribuíram suas respostas em duas opções de caracterização da comunicação formal.

A primeira e mais votada (33,3%) descreve a comunicação formal como uma convergência do fluxo de informações originados em diferentes partes da organização para um núcleo central. Esse processo ocorre através do envio e recebimento de relatórios entre as partes.

Segundo Mintzberg, essa formatação apresenta traços compatíveis com organizações de grande porte, em que o gerenciamento e a comunicação através de resultados, parâmetros e números se torna intrínseco a viabilização da gestão em larga escala.

Para o autor, a comunicação como descrita acima remete a características compatíveis com a configuração organizacional Divisionalizada. Mintzberg explica que a medida em que as empresas amadurecem e ganham escala, a comunicação entre as diferentes partes da hierarquia necessita ser precisa e metódica, de forma que os gestores possam acompanhar o desenvolvimento e a produção de centenas ou milhares de colaboradores.

A segunda caracterização da comunicação formal foi escolhida por 22,2% dos respondentes e traz a padronização de processos através de normas e regulamentos como alicerce da comunicação dentro da organização.

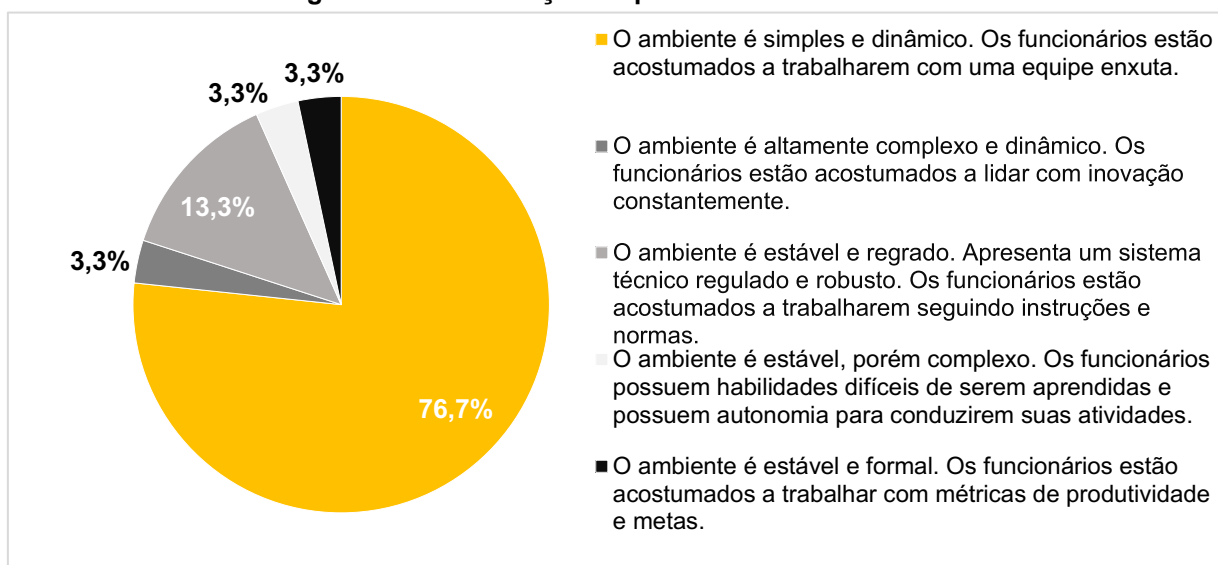
Para Mintzberg, a comunicação por meio de processos bem definidos remete a características equivalentes com a configuração de burocracia mecanizada. Nesta, os gestores buscam restringir o fluxo livre de informações entre as partes da hierarquia.

Por fim, menciona-se que nenhum dos gestores de média e grandes empresas escolheram a opção que apresenta uma comunicação pouco intensa entre as diferentes partes da hierarquia. Segundo autor, a configuração de burocracia profissional seria compatível com essa caracterização, uma vez que os métodos de execução de atividades seguem parâmetros universais e os colaboradores os aprendem antes de ingressarem nas organizações.

#### 4.5 AMBIENTE INTERNO

Todas as questões abordadas anteriormente influenciam diretamente no ambiente organizacional das empresas. Assim, por fim, foram apresentadas aos gestores das organizações cinco descrições do ambiente em que seus colaboradores estão inseridos. A distribuição das respostas está representada na Figura 17.

**Figura 17 - Distribuição respostas ambiente interno**



**Fonte: Os autores (2021)**

Ao analisar as escolhas dos gestores sem segmentar as empresas por número de colaboradores, percebe-se uma distribuição não equivalente das respostas.

Mais de dois quartos dos respondentes (76,7%) decidiram que, dentre as opções apresentadas, um ambiente simples e dinâmico, com equipes enxutas, melhor descreve o meio organizacional em que seus colaboradores estão inseridos.

Em um mundo cada vez mais dinâmico, em que mudanças bruscas acontecem frequentemente, as organizações começam a apresentar afinidade por modelos organizacionais que permitam a rápida readequação de seus ativos. A predominância da opção descrita anteriormente indica uma possível preocupação dos gestores com a velocidade de adaptação das equipes em meio a imprevistos e mudanças.

Essa descrição apresenta características compatíveis com a mais simples das configurações organizacionais apresentadas por Mintzberg, a Estrutura Simples.

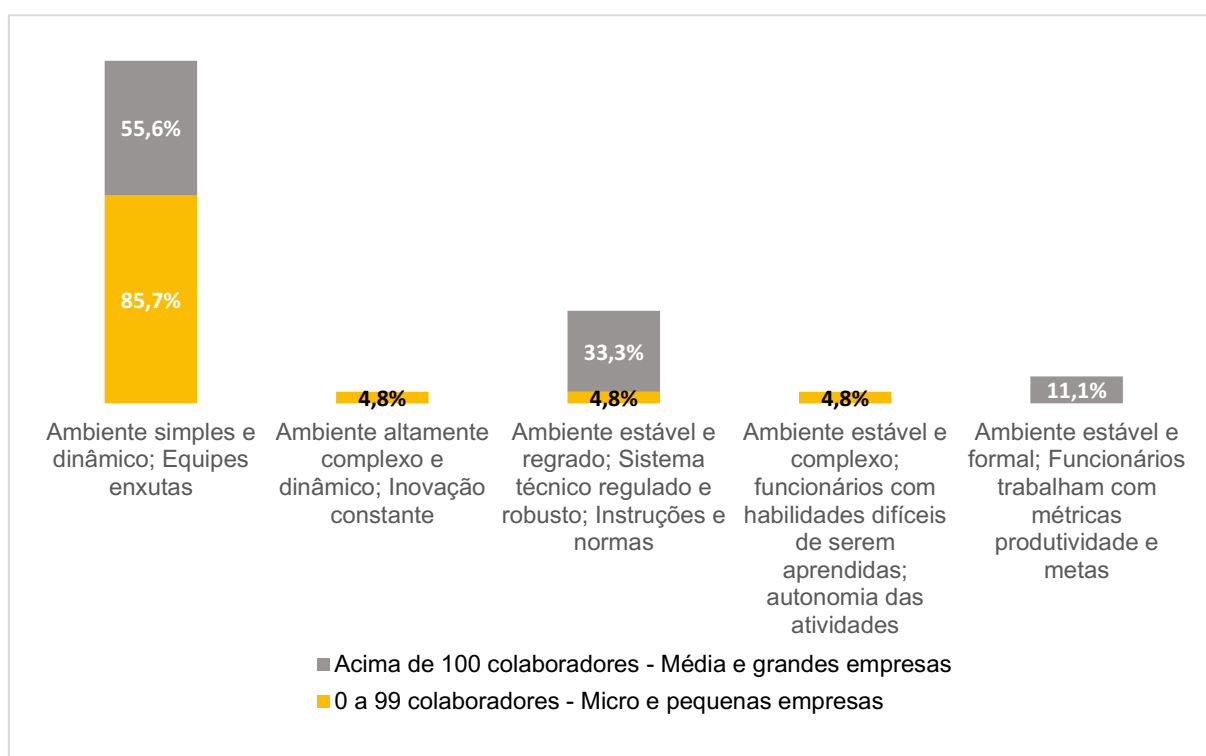
As outras descrições para o ambiente organizacional das empresas serão analisadas a seguir, em que as respostas foram segmentadas em dois grupos de acordo com número de colaboradores das empresas.



#### 4.5.1 Análise do ambiente interno segmentada por número de funcionários

Como em todas as questões discutidas anteriormente, é enriquecedor complementar a análise com uma segmentação das empresas respondentes de acordo com o número de funcionários. Os resultados são ilustrados na Figura 18.

**Figura 18 - Ambiente interno segmentado por porte**



**Fonte: Os autores (2021)**

Para 85,7% dos gestores de micro e pequenas empresas, a descrição de um ambiente simples, dinâmico, com equipes enxutas é a escolha mais compatível com a realidade de suas organizações.

Já para gestores de média e grandes empresas, essa opção também é a mais escolhida, porém o número se limita a 55,6% do grupo. Assim, outras narrativas de ambientes organizacionais também apresentaram relevância no trabalho.

Da amostra de empresas com mais de cem colaboradores, 33,3% dos participantes reconheceram um ambiente estável, regrado, e técnico como mais compatível com a sua organização. Esse resultado indica que em empresas mais maduras, o enrijecimento do ambiente em que os funcionários estão inseridos se apresenta com uma ferramenta de gestão de pessoas em larga escala. Segundo

Mintzberg, essa descrição apresenta traços compatíveis com a burocracia mecanizada, na qual os funcionários estão acostumados a seguirem normas e regulamentos no direcionamento das suas atividades.

Além disso, 11,1% dos gestores de média e grandes empresas associaram o ambiente interno a metas e métricas de produtividade. A teoria apresentada por Mintzberg explica que essas são técnicas de acompanhamento muito utilizadas em empresas com perfil organizacional associado a divisionalização.

No que tange os aspectos do ambiente organizacional das empresas participantes, as características relacionadas a Burocracia Profissional e a Adhocracia apresentaram baixa adesão pelos gestores.

#### 4.6 CONFIGURAÇÃO ORGANIZACIONAL PREDOMINANTE NAS EMPRESAS AVALIADAS

Em seu livro, Mintzberg explica que as organizações reais muito dificilmente se encaixam perfeitamente em uma das cinco configurações apresentadas na teoria. Segundo ele, a verdadeira configuração de uma organização é composta por um misto das cinco e essas devem ser imaginadas como os limites de um pentágono, dentro do qual a real organização está localizada.

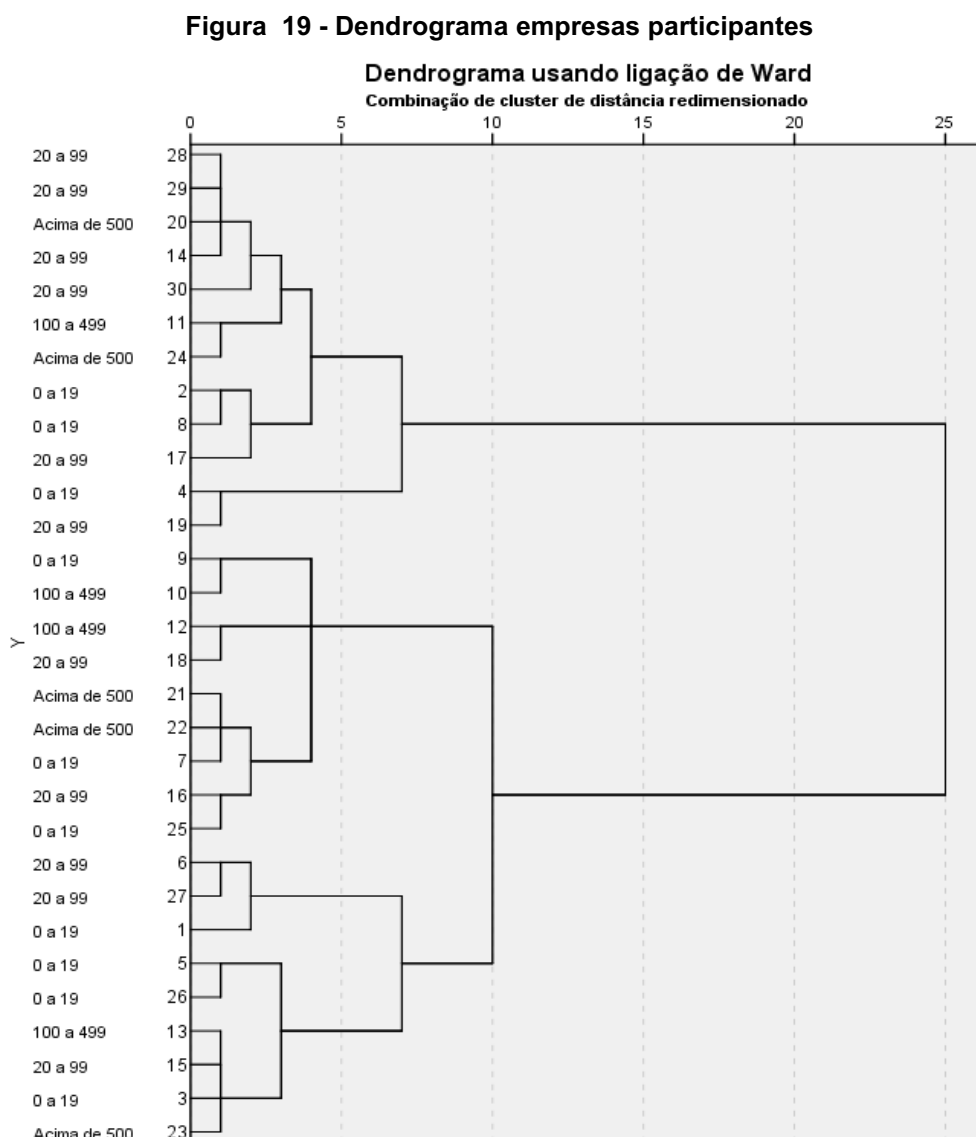
Sendo assim, já era esperado que as empresas participantes no presente estudo adotassem posturas que convergissem para diferentes configurações, dependendo da característica analisada.

Além disso, o porte de cada empresa participante gera um impacto muito significativo nas suas características organizacionais, o que aumenta a dificuldade de traçar um perfil único para as organizações estudadas.

Deste modo, esse capítulo propõe discorrer sobre as tendências das empresas participantes em convergir para configurações com maior predominância de resposta, e não buscar um enquadramento absoluto das organizações em uma configuração específica.

Para obter uma visão global do comportamento das respostas, foi utilizado a análise de Cluster, explicada no capítulo de metodologia. A partir desta técnica, em que as empresas respondentes são agrupadas por semelhança de respostas, foi

possível verificar a formação de três grupos de empresas. O dendrograma está ilustrado na Figura 19.



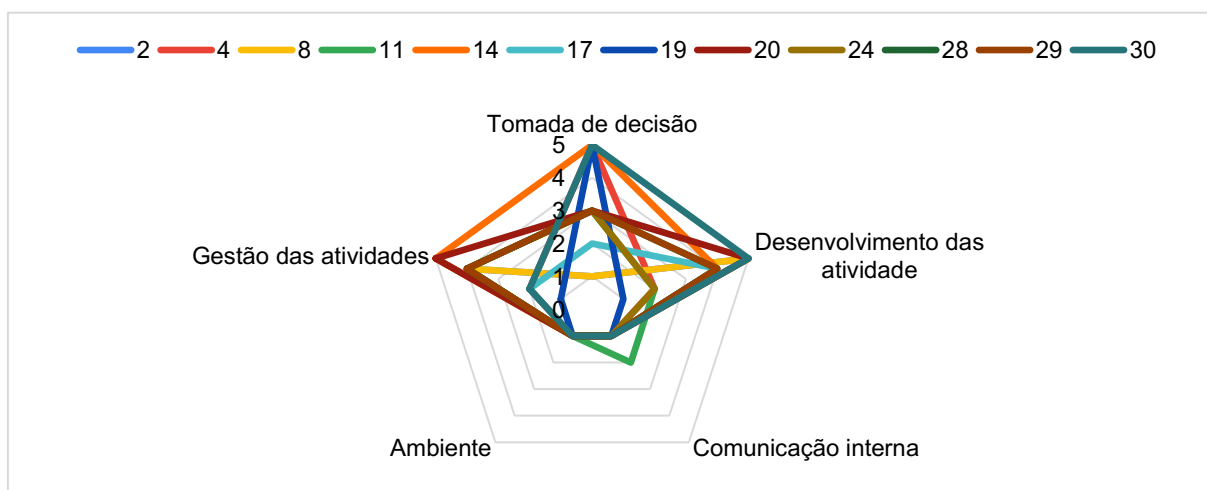
**Fonte: Os autores (2021)**

Com o propósito de identificação, as empresas participantes foram numeradas de 1 a 30, e suas numerações inseridas no dendrograma. O primeiro grupo formado na análise Cluster é composto pelas empresas do intervalo 28 a 19 no Dendrograma. O segundo grupo é formado pelas empresas 9 a 25. O último é composto pelas empresas 6 a 23.

#### 4.6.1 Análise do primeiro grupo

As respostas das empresas pertencentes ao primeiro grupo foram plotadas em um gráfico radar, representado pela Figura 20.

**Figura 20 - Radar grupo 1**



**Fonte: Os autores (2021)**

Cada vértice representa uma característica avaliada nas empresas através de uma questão no formulário enviado, e as linhas remetem às cinco configurações organizacionais propostas por Mintzberg, organizadas na seguinte estrutura:

1. Estrutura Simples
2. Burocracia Mecanizada
3. Burocracia Profissional
4. Estrutura Divisionalizada
5. Adhocrácia

Para cada característica analisada através de uma pergunta, os gestores podiam escolher cinco respostas. Cada resposta remetia a exclusivamente uma configuração organizacional de Mintzberg. Assim, para buscar uma forma de visualizar qual configuração organizacional é predominante no grupo, as perguntas foram comparadas e suas respostas, quando equivalentes a uma mesma configuração organizacional, somadas. Desse modo, foi possível obter uma pontuação geral para cada configuração organizacional. Os resultados da soma das respostas são ilustrados na Tabela 1.

Tabela 1 - Resultados grupo 1

Característica analisada	Estrutura simples	Burocracia mecanizada	Burocracia profissional	Estrutura Divisionalizada	Adhocrácia
Tomada de decisão	2	1	5	0	4
Desenvolvimento das atividades	1	3	0	4	4
Comunicação interna	11	1	0	0	0
Ambiente	12	0	0	0	0
Gestão das atividades	1	3	0	6	2
<b>Somatório</b>	<b>27</b>	<b>8</b>	<b>5</b>	<b>10</b>	<b>10</b>

Fonte: Os autores (2021)

Com a análise geral das respostas para o grupo 1, foi possível identificar que os gestores apresentaram uma tendência de priorização das características remetentes a mais simples das configurações apresentadas por Mintzberg, a Estrutura Simples. No entanto, as empresas do grupo também apresentaram traços que remetem a Estrutura Divisionalizada e Adhocrácia.

As duas questões que apresentaram distribuição mais heterogênea nas respostas foram a comunicação e ambiente interno. Para essas questões, a afinidade dos gestores para processos informais e simples foi quase absoluta.

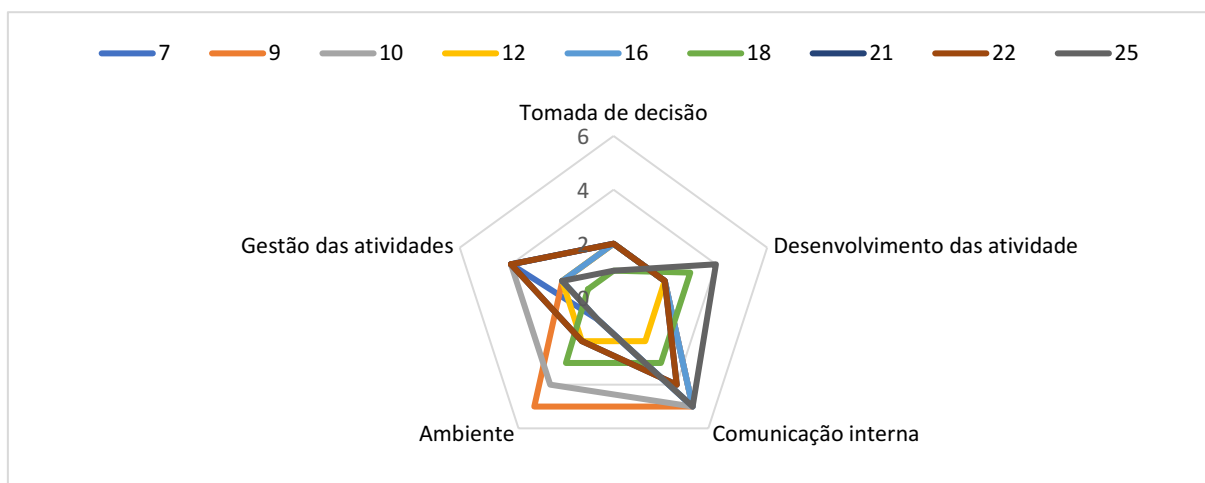
Com relação a Gestão das atividades, houve relativa concentração das respostas na Estrutura Divisionalizada. No entanto, acredita-se que isso deve-se a tendência crescente das empresas modernas em adotarem sistemas de gestão por metas, independente do porte ou divisionalização. Assim, o cenário encontra-se ligeiramente diferente do ano de 1995, em que Mintzberg apresentou sua teoria.

Ao tratar da Tomada de Decisão e Desenvolvimento das Atividades, quando analisadas separadamente, as respostas apresentaram uma distribuição relativamente uniforme entre as configurações. No entanto quando analisadas juntas, a configuração de Adhocrácia se destaca.

#### 4.6.2 Análise do segundo grupo

As respostas das empresas pertencentes ao segundo grupo foram plotadas em um gráfico radar, representado pela Figura 21.

**Figura 21 - Radar grupo 2**



Fonte: Os autores (2021)

Assim como no primeiro grupo, as respostas foram organizadas em um Quadro, a fim de possibilitar uma análise da predominância das configurações no grupo avaliado. Os resultados são ilustrados no Tabela 2.

**Tabela 2 - Resultados grupo 2**

Característica analisada	Estrutura simples	Burocracia mecanizada	Burocracia profissional	Estrutura Divisionalizada	Adhocrácia
Tomada de decisão	2	7	0	0	0
Desenvolvimento das atividades	0	7	1	1	0
Comunicação interna	0	1	1	2	5
Ambiente	3	3	1	1	1
Gestão das atividades	1	4	0	4	0
<b>Somatório</b>	<b>6</b>	<b>22</b>	<b>3</b>	<b>8</b>	<b>6</b>

Fonte: Os autores (2021)

Ao contrário do ocorrido no grupo 1, as empresas pertencentes ao grupo 2 apresentaram afinidade por características que remetem a Burocracia Mecanizada, na qual os processos são predominantemente orientados através de normas,

regulamentos e instruções formais. Além disso, essas empresas também apresentaram traços compatíveis com a Estrutura Divisionalizada. No que tange a Tomada de Decisão e o Desenvolvimento das Atividades, o grau de convergência das respostas para essas duas configurações foi evidente.

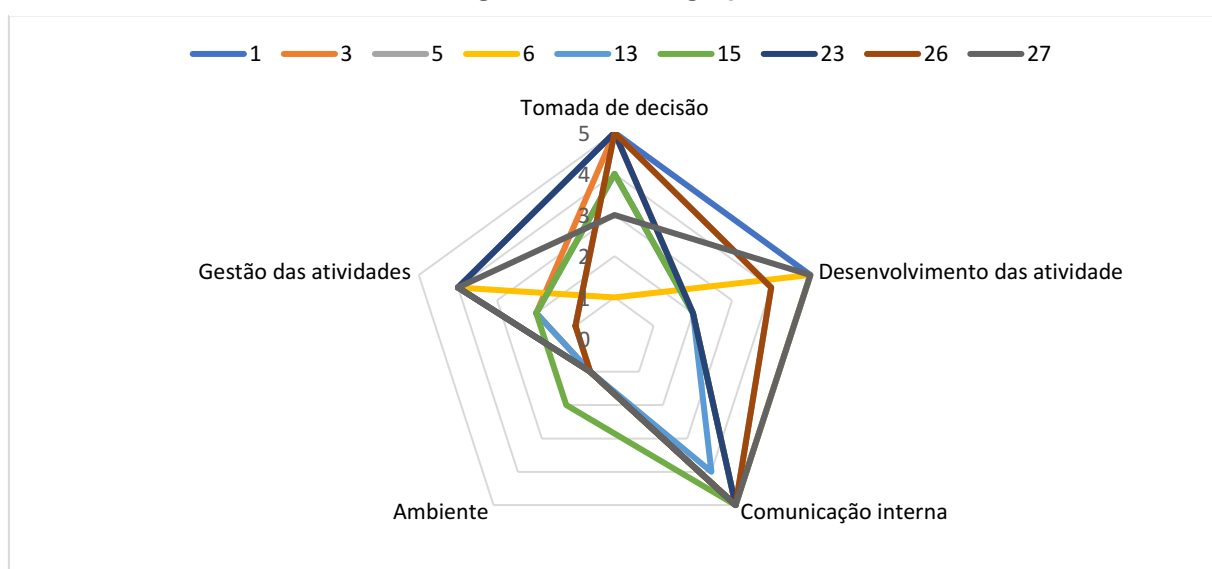
Já para comunicação interna, essas mesmas empresas apresentaram afinidade por processos modernos representados pela configuração de Adhocrácia. Além disso, vale ressaltar que parcela considerável das empresas desse grupo escolheram um ambiente interno simples como mais compatível para suas empresas.

Assim, pode-se concluir que o grupo 2 apresenta um perfil organizacional com predominância da Burocracia Mecanizada e Estrutura Divisionalizada na tomada de decisão e desenvolvimento das atividades, porém, também apresenta traços da Adhocrácia, na Comunicação Interna, e Estrutura Simples, no Ambiente Interno.

#### 4.6.3 Análise do terceiro grupo

As respostas das empresas pertencentes ao terceiro grupo foram plotadas em um gráfico radar, representado pela Figura 22.

**Figura 22 - Radar grupo 3**



**Fonte: Os autores (2021)**

Assim como no primeiro e segundo grupo, as respostas foram organizadas em um Quadro, a fim de possibilitar uma análise da predominância das configurações no grupo avaliado. Os resultados são ilustrados no Quadro 8.

**Tabela 3 - Resultados grupo 3**

<b>Característica analisada</b>	<b>Estrutura simples</b>	<b>Burocracia mecanizada</b>	<b>Burocracia profissional</b>	<b>Estrutura Divisionalizada</b>	<b>Adhocrácia</b>
Tomada de decisão	1	0	1	2	5
Desenvolvimento das atividades	0	4	0	2	3
Comunicação interna	0	0	0	1	8
Ambiente	8	1	0	0	0
Gestão das atividades	2	3	0	4	0
<b>Somatório</b>	<b>11</b>	<b>8</b>	<b>1</b>	<b>9</b>	<b>16</b>

**Fonte: Os autores (2021)**

As empresas do grupo 3 apresentaram uma maior diversificação das respostas quando comparadas ao grupo 1 e 2. Ao contrário destas, as empresas do grupo 3 apresentaram um perfil organizacional misto, com predominância da Adhocrácia e estrutura simples, porém com traços da Burocracia Mecanizada e Estrutura Divisionalizada.

Ao tratar do ambiente interno, os gestores apresentaram uma grande afinidade pela Estrutura Simples, com características informais e simplistas dentro da organização. Isso indica que os gestores das empresas do grupo 3 priorizam velocidade e capacidade de adaptação dentro da organização.

Além disso, a maioria das empresas escolheram uma comunicação interna dinâmica e sofisticada como mais compatível com sua organização, remetendo a Adhocracia. Essa configuração também se mostrou presente na Tomada de decisão, na qual se faz a implementação de uma Liderança Descentralizada.

Já para Desenvolvimento e Gestão das Atividades, parcela considerável dos gestores optaram por processos formais que remetem a Burocracia Mecanizada e Estrutura Divisionalizada.



## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve por finalidade analisar e classificar a estrutura organizacional de construtoras e incorporadoras que operam em Curitiba e região metropolitana, de acordo a teoria das Cinco Configurações desenvolvida por Henry Mintzberg.

Para tal, 30 empresas participaram da pesquisa, das quais 21 possuem até 99 funcionários e 9 possuem mais de 100 funcionários. Seus gestores e diretores responderam a um questionário contendo uma série de perguntas relacionadas a teoria proposta. Com os dados coletados, inicialmente foi analisado individualmente cada pergunta e suas particularidades. Já considerando a análise do questionário com um panorama geral, utilizou-se a Análise Cluster para agrupar as empresas que apresentaram um conjunto de respostas semelhantes.

Assim, foram identificados três grupos de empresas e cada um foi analisado separadamente. O primeiro grupo apresentou uma tendência de priorização das características remetentes a mais simples das configurações apresentadas por Mintzberg, a Estrutura Simples. No entanto, as empresas do grupo também apresentaram leves traços que remetem a Estrutura Divisionalizada e Adhocrácia.

O segundo grupo apresentou um perfil organizacional com grande predominância da Burocracia Mecanizada e Estrutura Divisionalizada na tomada de decisão e desenvolvimento das atividades. Porém, também apresenta traços da Adhocrácia, na Comunicação Interna, e Estrutura Simples, no Ambiente Interno.

As empresas do grupo 3 apresentaram um perfil organizacional misto, com predominância da Adhocrácia e Estrutura Simples, porém com leves traços da Burocracia Mecanizada e Estrutura Divisionalizada.

Os três grupos apresentaram empresas de todos os portes, o que indicou que as empresas participantes, quando avaliadas por um conjunto de características organizacionais, apresentaram um perfil organizacional mais sensível a cultura presente na empresa, do que ao porte ou número de funcionários da organização.

Como sugestão para trabalhos futuros, seria interessante que as construtoras e incorporadoras de Curitiba fossem avaliadas pela ótica de outras teorias organizacionais. Dessa maneira seria possível sobrepor as análises e identificar as semelhanças e disparidades da aplicação das teorias organizacionais disponíveis.

Além disso, também seria interessante traçar uma possível relação entre o perfil organizacional adotado pelas empresas e seus respectivos desempenhos produtivos e financeiros.

## REFERÊNCIAS

- CANSTISANI, A. F.; CASTELLO, A. M. O perfil dos trabalhadores da construção civil. **Rev. Conjuntura da Construção**. FGV, 2015. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cc/article/download/77299/74072#:~:text=Os%20dados%20da%20PNAD%20confirmam,instru%C3%A7%C3%A3o%20inferior%20%C3%A0%20m%C3%A9dia%20nacional.>>. Acesso em: 27 ago 2020.
- DELLAGNELLO, E. L.; SILVA C. M. Novas formas organizacionais e o modelo burocrático de organizações. **Rev. Ciências Humanas**. Florianópolis: UFSC, 2000. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/revistacfh/article/view/25790>>. Acesso em: 24 ago 2020.
- DELLAGNELO, E. L.; SILVA C. M. Novas formas organizacionais: onde se encontram as evidências empíricas de ruptura com o modelo burocrático de organizações? **Rev. Organizações & Sociedade**. Salvador, UFBA 2000. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S198492302000000300002&lng=en&nrm=iso&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S198492302000000300002&lng=en&nrm=iso&tlng=pt)>. Acesso em: 24 set 2020.
- FIRJAN. **Construção civil: desafios 2020**. Rio de Janeiro, 2020. Disponível em: <<https://www.firjan.com.br/construcao-civil/desafios.htm>>. Acesso em: 27 ago 2020.
- GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas S.A, 2002.
- NETO, A.I.; ALENCAR, A. R. D; MAIA, A. T. Como as empresas do setor da construção estão organizadas? **Rev. Eletrônica de Engenharia Civil**, v. 13, n. 1, 13 mar 2017. Disponível em: <<https://doaj.org>>. Acesso em: 15 ago 2020.
- KIM, S. Organization and managerial environment of the Korean construction industry. **Construction Management and Economics**, v. 15, n. 5, p. 409–419, 1997. Disponível em: <<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/014461997372782>>. Acesso em: 16 ago 2020.
- LASTRES, H; ALBAGLI, S. **Informação e globalização na era do conhecimento**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus Ltda, 1999.
- LUGOBONI, L. F; SANTOS B. S; MACHADO E. C; GOMES J. L. Modelos de gestão: uma revisão da literatura brasileira. **CAFI - Contabilidade, Atuária, Finanças & Informação**, v. 3, n. 1, p. 83–102, 2 Jan 2020. Disponível em: <<https://revistas.pucsp.br/CAFI/article/view/45651>>. Acesso em: 27 ago 2020.
- LAKATOS, E.M; MARCONI, M.A; **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- MASCARENHAS, S. A. **Metodologia científica**. 1. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

MARTIN, J. G; GUIMARÃES, G. S. A teoria das estruturas organizacionais de Mintzberg: análise de uma estrutura organizacional da startup – Target situada no município de Belém/PA e sua contribuição para a tomada de decisão. **Rev. Revista de Administração de Empresas Eletrônica**. n. 9, 2018. Disponível em: <<https://seer.faccat.br/index.php/administracao/article/view/1180>>. Acesso em: 08 ago 2020

MCCARTHY, D. J ; MARKIDES, C; MINTZBERG, H. View from the Top: Henry Mintzberg on Strategy and Management. **The Academy of management Executive** 2000. Disponível em: <<https://www.jstor.org/stable/4165656>>. Acesso em: 27 ago 2020.

MELLO, Carlos. **Métodos quantitativos: pesquisa levantamento ou survey**. Disponível em: <[http://www.carlosmello.unifei.edu.br/Disciplinas/Mestrado/PCM-10/SlidesMestrado/Metodologia\\_Pesquisa\\_2012-Slide\\_Aula\\_9\\_Mestrado.pdf](http://www.carlosmello.unifei.edu.br/Disciplinas/Mestrado/PCM-10/SlidesMestrado/Metodologia_Pesquisa_2012-Slide_Aula_9_Mestrado.pdf)>. Acesso em: 22 abr. 2014.

MINTZBERG, H. **Criando Organizações Eficazes: estrutura em cinco configurações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

NEIS, D. F; PEREIRA, M. F; MACCARI, E. A. Processo de Planejamento Estratégico e Estrutura Organizacional: Impactos, Confluências e Similaridades. **Brazilian Business Review**, v. 14, n. 5, p. 479–492, 1 Set 2017. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.15728/bbr.2017.14.5.2>>. Acesso em: 27 ago 2020.

VALLI, Márcio. Análise de Cluster. **Augusto Guzzo Revista Acadêmica**, São Paulo, n. 4, p. 77-87, aug. 2012. ISSN 2316-3852. Disponível em: <[http://fics.edu.br/index.php/augusto\\_guzzo/article/view/107](http://fics.edu.br/index.php/augusto_guzzo/article/view/107)>. Acesso em: 24 apr. 2021. doi: <https://doi.org/10.22287/ag.v0i4.107>.

WERLE, J. R. **Análise da estrutura organizacional de uma empresa de base tecnológica: um estudo de caso da empresa Nextt**. Programa de Graduação Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis 2015. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/166814>>. Acesso em: 24 ago 2020.

YAREMKO, R.K; HARARI H; HARRISON R.C; LYNN E. **Handbook of research and quantitative methods in psychology**. 1. ed. Nova Jersey: Lawrence Erlbaum, 1986.

## **APÊNDICE A – Questionário de Pesquisa**

## FORMULÁRIO SOBRE O PERFIL ORGANIZACIONAL DAS CONSTRUTORAS E INCORPORADORAS ATUANTES EM CURITIBA

Qual é o seu atual cargo na empresa? \*

Diretor

Gerente

Outro: \_\_\_\_\_

Em qual cidade a empresa está sediada?

Sua resposta \_\_\_\_\_

Qual o número de funcionários da empresa? \*

20 a 99

Acima de 500

100 a 499

0 a 19

A empresa está estruturada em departamentos? (exemplo: Dep. Marketing; Dep. financeiro; Dep. Engenharia) \*

Sim

Sim, porém informalmente

Não

Qual dos seguintes processos mais frequentemente auxiliam na tomada de decisão dentro da empresa? \*

- Padronização de processos
- Treinamento das habilidades dos funcionários
- Implementação de uma liderança descentralizada
- Implementação de um ambiente formal e relativamente centralizado
- Concentração da tomada de decisão em torno de uma figura central

Qual das seguintes características melhor descreve a realidade do desenvolvimento de atividades dentro da empresa? \*

- As atividades são desenvolvidas através de uma comunicação informal. As demandas não são exatamente pré-definidas e vão ficando mais nítidas no decorrer do processo.
- Uma pessoa tem responsabilidade pelo trabalho dos outros, instruindo e monitorando suas ações.
- O desenvolvimento das atividades é planejado com antecedência e detalhadamente. Essas informações são levadas aos funcionários através de instruções formais.
- O resultado final da atividade é pré-definido, mas o seu desenvolvimento não é especificado.
- O desenvolvimento da atividade não é especificado, mas os funcionários recebem os treinamentos necessários para que as atividades sejam desenvolvidas.

Qual das seguintes afirmações melhor descreve a comunicação interna da organização? \*

- A comunicação é informal, simples e rápida. Ocorre de forma orgânica e, em sua maioria, verbalmente.
- A comunicação é formal. Uma mensagem percorre por toda a hierarquia da empresa para chegar da base ao topo. Grande parte da comunicação é transmitida aos funcionários por meio de regulamentos e normas.
- A comunicação é formal. É usual que diferentes equipes se comuniquem com um escritório central através de relatórios.
- A comunicação é informal, apesar de tratar constantemente com assuntos muito complexos. A comunicação entre os diferentes níveis hierárquicos da organização é facilitada.
- A comunicação é formal. Não ocorre de forma intensa, pois o ambiente é estável e os funcionários seguem padrões universais ao executar suas atividades.

Qual opção abaixo melhor descreve o ambiente em que os funcionários da empresa estão inseridos? \*

- O ambiente é estável e regrado. Apresenta um sistema técnico regulado e robusto. Os funcionários estão acostumados a trabalharem seguindo instruções e normas.
- O ambiente é estável, porém complexo. Os funcionários possuem habilidades difíceis de serem aprendidas e possuem autonomia para conduzirem suas atividades.
- O ambiente é simples e dinâmico. Os funcionários estão acostumados a trabalharem com uma equipe enxuta.
- O ambiente é estável e formal. Os funcionários estão acostumados a trabalhar com métricas de produtividade e metas.
- O ambiente é altamente complexo e dinâmico. Os funcionários estão acostumados a lidar com inovação constantemente.



Qual palavra abaixo melhor descreve a gestão das atividades na empresa?

- Supervisão
- Treinamento
- Procedimento
- Meta
- Disruptividade