

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO – PRPPG
Coordenadoria Geral de Pesquisa
Programa de Iniciação Científica Voluntária - ICV**

1

**Mapeamento da Estrutura em Cinco
Configurações: um Estudo em Meios de Hospedagem
na Cidade de Picos**

Orientadora: Ana Márcia Batista Almeida, MSc

Orientanda: Naira Luan Sousa e Silva

Picos, 2010

Introdução

O setor dos serviços vem evoluindo progressivamente em resposta às exigências da contemporaneidade, logo se percebe a tendência de um conseqüente amadurecimento das formas de operacionalização nas empresas para que estas possam garantir sua sobrevivência e diferencial competitivo (CORRÊA e CAON, 2002).

Maior profissionalismo na gestão dos negócios implica em conhecimento dos elementos que compõem a estrutura organizacional, “ferramenta básica indispensável em uma organização” (OLIVEIRA, p. 84, 2002). Além disso, a estrutura organizacional “proporciona um arcabouço estável que ajuda seus membros a trabalhar em conjunto para alcançar objetivos organizacionais” (STONER. J; FREEMAN. R, p. 230, 1999).

Dividir as tarefas, organizando-as e coordenando-as é uma missão que envolve a seleção de elementos ou parâmetros estruturais que sejam capazes de otimizar o trabalho quando ajustados aos fatores situacionais evidenciados na realidade de atuação da organização. Portanto, é indiscutível a importância de uma estrutura bem desenhada, consistente e harmônica.

À luz deste consenso administrativo, Mintzberg (2008) defende que criar organizações eficazes está intimamente associado à sabedoria administrativa de compor o melhor *design* estrutural, o que para o autor (2008) parece envolver apenas algumas configurações básicas, estas, representam tendências de organizações que atingiram a sonhada eficácia na execução de suas atividades.

1.1 Problema de pesquisa

A estrutura organizacional recebe merecida atenção de todos aqueles que desejam entender o funcionamento de uma organização a fim de vivê-la ou mudá-la. Esclarecer o entrelaçar dos seus elementos básicos é uma variável que pode encaminhar os membros de uma organização para maior profissionalismo em suas atividades.

Mediante a apresentação das configurações básicas propostas por Mintzberg (2008), em qual ou quais delas as empresas de serviços hoteleiros da cidade de Picos se enquadram? Será possível que uma outra configuração, até então não contemplada na literatura, floresça no campo?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

- Mapear as estruturas de empresas no varejo de serviços hoteleiros encontradas na cidade de Picos - Piauí, utilizando as cinco configurações de Mintzberg (2008) como arcabouço teórico-interpretativo.

1.2.2 Objetivos específicos

- Identificar como se caracterizam as estruturas organizacionais presentes no varejo de serviços hoteleiros em Picos;
- Correlacionar às estruturas organizacionais identificadas no campo e as estruturas em cinco configurações contempladas na literatura por Mintzberg;
- Estabelecer uma classificação que aglutine as estruturas organizacionais apresentadas no estudo de varejo hoteleiro em Picos

1.3 Justificativa

O crescimento vivido pelo varejo de serviço e a vigente ordem mercadológica de “adequação para sobrevivência”, impõe a necessidade de tornar a estrutura empresarial sólida e ao mesmo tempo maleável.

É imprescindível que os gestores do serviço hoteleiro saibam averiguar as convergências capazes de estabelecer uma administração eficaz do trabalho com o ajustamento ideal dos fatores situacionais aos parâmetros de *design*.

Os pesquisadores creem que este estudo esclarecerá a situação em que se encontram as estruturas organizacionais emergentes no campo, bem como analisará se há a evidência de uma outra configuração até então não contemplada na literatura.

Os resultados alcançados servirão tanto para a compreensão do *design* das estruturas, como também fornecerá subsídios para posteriores pesquisas mais aprofundadas sobre o tema em pauta, o que será de grande relevância para o conhecimento em Administração, principalmente em relação à obtenção de informações referentes às empresas localizadas em Picos.

2 Revisão de Literatura

O presente relatório compila o conhecimento científico de autores (CORRÊA e CAON, 2002; HALL, 2009; MINTZBERG, 2008; OLIVEIRA, 2002; PARENTE, 2009) que discutem os temas referentes ao varejo, como os tipos de empresas varejistas, o funcionamento do varejo de serviço, e a questão do varejo de serviço hoteleiro. Em um segundo momento, será apresentado as definições e características das estruturas organizacionais, para em seguida expor as configurações de estruturas de Mintzberg que serviram como molde de mapeamento das estruturas encontradas no campo de serviços hoteleiros em Picos, atendendo assim ao objetivo geral da pesquisa.

2.1 Varejo

Segundo Parente (2009), o varejo concentra-se em atividades que envolvem o processo de venda de produtos e serviços a fim de atender a uma necessidade pessoal do consumidor final. Para o autor (2009), o varejista é toda aquela instituição ou pessoa que atua na comercialização de um bem ou serviço em contato direto com o consumidor final e tem essa atividade como sua principal fonte de receita. Apesar de alguns atacadistas assumirem um contato direto com o consumidor final, eles não tem essa atividade como essencial na arrecadação de receita, por isso podem desempenhar papel de varejo, mas não se enquadram no perfil varejista.

O varejista está em uma linha intermediária no sistema de produção/consumo, sendo perceptível a sua contribuição na análise entre as variáveis de necessidade e satisfação do cliente, realçando a importância desse ator do mercado no equilíbrio entre demanda e oferta na comercialização de um bem ou prestação de um serviço (PARENTE, 2009).

Na figura 1, a seguir, é apresentado o posicionamento do varejista em um sistema típico de venda de um bem de consumo. As setas 1, 2, 3 e 4 representam quatro possíveis linhas de percurso de um bem em um processo de compra. Vale a ressalva de que outros caminhos também são possíveis, como por exemplo, fabricante - atacadista - consumidor final; no entanto, o intuito da figura é, *a priori*, destacar o posicionamento do varejista em uma cadeia típica de comercialização.

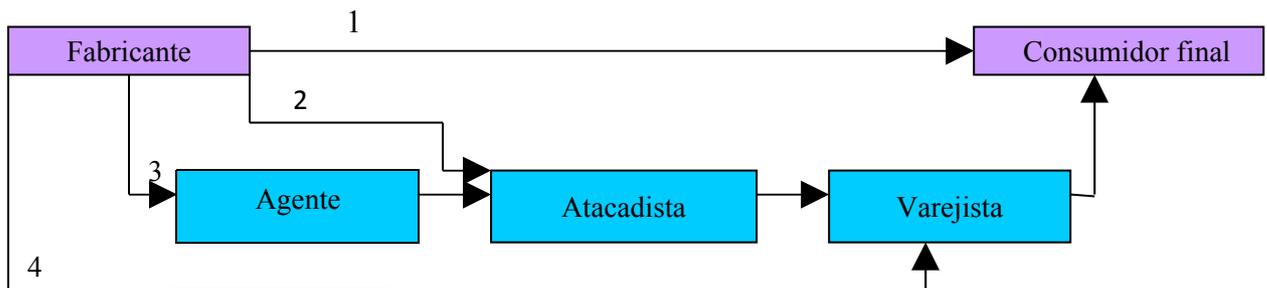


Figura 1: Trajetórias típicas de um bem de consumo em um sistema de venda
 Fonte: adaptado de Parente, 2009, p. 22

O posicionamento do varejista varia conforme o tipo de bem comercializado, o tamanho da região onde é comercializado e ainda com o poder de barganha dos varejistas, esta pode ser grande ou pequena inferindo geralmente no relacionamento direto ou não entre fabricantes e varejistas (PARENTE, 2009).

2.1.1 Classificações varejistas

A classificação proposta por Parente (2009) contempla todas as esferas do varejo sem contudo ignorar as possíveis extinções de tipologias que não acompanhem as tendências do mercado que podem acontecer no futuro, pois:

O varejo vem assumindo uma importância crescente no panorama empresarial no Brasil e no mundo. [...] O varejo é certamente uma das atividades empresariais que vem atravessando maior ritmo de transformação, respondendo às modificações do ambiente tecnológico, econômico e social em que está inserido. (PARENTE, p. 15, 2009)

Sob o enfoque do critério de propriedade, as empresas varejistas podem se diferenciar em independentes, redes, franquias, departamentos alugados e sistemas verticais de marketing. Se o critério for a existência de dependências onde se executam as atividades comerciais, as empresas de varejo podem ser instituições com lojas que diferenciam-se em alimentícias, não alimentícias e serviços; ou então, instituições sem lojas que podem funcionar apenas com marketing direto, vendas diretas, máquinas de vendas ou varejo virtual (PARENTE, 2009).

2.1.1.1 Varejo de serviço

Atualmente, o setor de serviços ocupa lugar de destaque na economia mundial. Isso é evidenciado no ranque de contribuição do PIB (Produto Interno Bruto) de muitos países, onde o setor aparece como responsável pela maior parcela do PIB mundial (CORREA; CAON, 2002). Os autores (2002) indicam fatores de ordem político-social e tecnológica que induziram o crescimento potencial do setor de varejo de serviços, sendo: urbanização, mudanças demográficas, mudanças socioeconômicas, aumento de satisfação dos consumidores e mudanças tecnológicas.

Além desses fatores é compreensível o papel de apoio que exerce o setor de serviços em relação aos outros setores resumido por Correa e Caon (2002) em três categorias:

- Apoio à criação de diferencial competitivo, no sentido de agregar mais valor ao produto para entrega de maior satisfação ao cliente.
- Suporte às atividades de manufatura, pois muitos serviços são indispensáveis no funcionamento de uma empresa, contribuindo significativamente com as atividades meio.
- Geradores de lucro, às vezes o setor de serviços pode alcançar tanto destaque em uma empresa que migra da função de apoio para a função fim, ou seja, a principal fonte de receita.

Para Parente (2009) a incorporação de serviços na venda de produtos é uma das estratégias mais marcantes das últimas décadas, no entanto, não pode ser considerado como varejo de serviço.

Existem algumas especificidades dos serviços em relação à manufatura que determinam a sua peculiaridade, Parente (2009) aponta quatro características básicas: intangibilidade (são menos perceptíveis pelos cinco sentidos), perecibilidade (não podem ser estocados), inseparabilidade (não se pode separar a produção do consumo), heterogeneidade (difere porque depende do dia e do prestador).

Fitzsimmons (2004) corrobora com essas quatro características e ainda acrescenta uma outra: a participação do cliente no processo de serviço. Corrêa e Gianesi (2007) adiciona a essa característica apontada por Fitzsimmons (2004) que além da participação do cliente no processo pode ocorrer apenas a presença de um bem de propriedade do consumidor.

Dada às propriedades singulares do varejo de serviço, as classificações apresentadas na literatura são normalmente divergentes entre os autores, uma vez que as tipologias

identificadas dependem da consideração ou não de alguns critérios. Abaixo, no quadro 1, é apresentada a classificação defendida por Parente (2009):

Crítérios	Tipos	Exemplo de lojas
Grau de tangibilidade	Produtos alugados	Locadoras de roupas de festas, locadoras de veículos
	Produtos de que o consumidor não tem posse	Oficinas de carros, assistências técnicas de eletrodomésticos
	Sem produtos	Escolas de idiomas, academias de ginástica
Grau de competência	Alta especialização	Clínicas médicas
	Baixa especialização	Reparos em sapatos, borracharias
Intensidade de mão de obra	Baseada em pessoas	Salões de beleza
	Baseada em equipamento	Lavanderias
Grau de contato com o cliente	Contato alto	Lanchonetes, restaurantes, hotéis
	Contato baixo	Cinemas
	Objetivo de lucro	Bancos
Por objetivo	Não-lucro	Bibliotecas, postos médicos

Quadro 1: Critérios e tipos de varejo de serviços
 Fonte: Berman (1998) apud Parente, p.35, 2009

Como visto, Parente (2009) aprecia cinco critérios: grau de tangibilidade, grau de competência, intensidade de mão de obra, grau de contato com o cliente e por objetivo. A partir do exame desses critérios resultam onze tipologias que não são excludentes.

Por outro lado, Corrêa e Gianesi (2007), reúnem os critérios de ênfase dada a pessoas ou a equipamentos no processo, o grau de contato com o cliente, o grau de participação do cliente, o grau de personalização do serviço, o grau de julgamento pessoal dos funcionários, o grau de tangibilidade do serviço; e aglutina-os em dois extremos para formar um contínuo composto por três categorias, conforme ilustra a figura 2, a seguir.

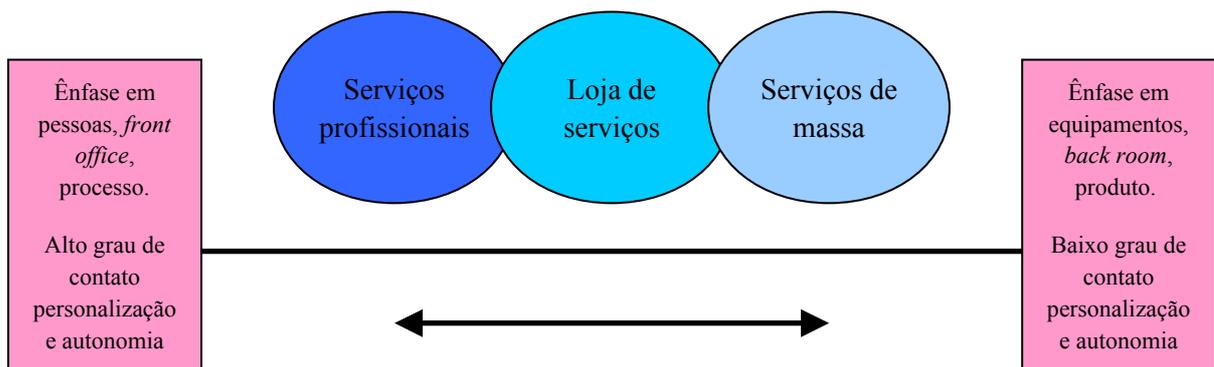


Figura 2: Trajetórias típicas de um bem de consumo em um sistema de venda
 Fonte: adaptado de Parente, 2009, p. 22

2.1.1.2 Varejo de serviço hoteleiro

O setor de serviços hoteleiros vivenciou, nas últimas décadas, uma expansão espetacular graças principalmente à importância socioeconômica que vem ganhando o turismo. Isso porque os hotéis são um dos principais suportes do roteiro turístico. Um dos fatores que alavancaram o turismo foi o aumento da renda pessoal e as facilidades de transporte. Então é nítido que o potencial hoteleiro acompanha o surgimento de pessoas demandantes que entendem bem a qualidade que buscam nos serviços de hospedagem (CASTELLI, 2003).

Para Castelli (2003), as empresas hoteleiras estão em posição de atraso em relação às outras empresas de outras áreas isso devido ao estilo gerencial eminente, o qual por algumas razões tem perdurado: dificuldade de se adaptar às mudanças que exigem mais flexibilidade e agilidade nos negócios, acomodação às funções tradicionais, classificação hoteleira que atribui 70% dos pontos aos equipamentos e instalações e apenas 30% aos serviços, falta de investimento na educação e no treinamento dos recursos humanos.

De acordo com Castelli (2003), até mesmo os pequenos hotéis com estruturas organizacionais relativamente simples sentem a necessidade de dar mais fluidez e organização aos serviços, do outro lado, os médios e grandes hotéis, com estruturas mais complexas, tem aperfeiçoado seus sistemas técnicos e operacionais. Percebe-se, então, que tanto grandes como pequenos buscam a adequação de suas estruturas frente às mudanças nas formas de gestão.

2.2 Estrutura Organizacional

Dada às funções básicas da estrutura organizacional de produzir resultados organizacionais e atingir metas; minimizar ou regular as ações individuais; promover a adaptação frente às mudanças e constituir-se o cenário de tomada de decisão e de realização das atividades é que recebe merecida atenção de todos aqueles que desejam entender o funcionamento de uma organização a fim de vivê-la ou mudá-la (HALL, 2004).

Corroborando Oliveira (2002), destacando a estrutura organizacional como uma ferramenta básica indispensável na organização.

Segundo Blau (1974, p. 12 apud HALL, 2004, p. 47) a estrutura organizacional reflete “a distribuição, em várias linhas, de pessoas entre posições sociais que influenciam o relacionamento entre os papéis dessas pessoas”.

Hall (2004) analisa a estrutura sob o enfoque de três elementos: complexidade, formalização e centralização. De acordo com a variação encontrada nesses elementos surgem inúmeras combinações que resultam na formação de diferentes tipos de estruturas.

As estruturas têm como objetivo evitar o comportamento aleatório das pessoas, produzirem resultados organizacionais e atingir metas (HALL, 2004). Nesse sentido corrobora Oliveira (2002) ao reconhecer a estrutura em duas faces: a que representa a organização e a estrutura que engloba os métodos. O autor (2002) ainda menciona a existência da estrutura formal e informal. Mintzberg (2008) amplia a tipologia de estrutura reunindo várias características organizacionais na formação de configurações múltiplas.

2.2.1 Características das estruturas organizacionais

As organizações estruturais, no entanto, alteram-se continuamente, à medida que são influenciadas por grupos sucessivos de membros, pela interação entre eles e pelas mudanças ambientais contínuas (HALL, 2004; OLIVEIRA, 2002; MINTZBERG, 2008).

Considera Hall (2004) que as estruturas não são de uma única forma em uma dada organização, diferenciam-se nos departamentos e divisões da mesma, acarretando variações intra organizacionais.

2.2.2 Parâmetros de *design*, mecanismos de coordenação e fatores situacionais

De acordo com Mintzberg (2008) “*design* significa girar os botões que influenciam a divisão do trabalho e os mecanismos de coordenação, que afetam as funções da organização”.

Logo, é através do arranjo dos parâmetros de *design* que a estrutura pode ser modelada e singularizada nas organizações.

Mintzberg (2008) lista nove parâmetros de *design* conforme ilustra a quadro 2, a seguir.

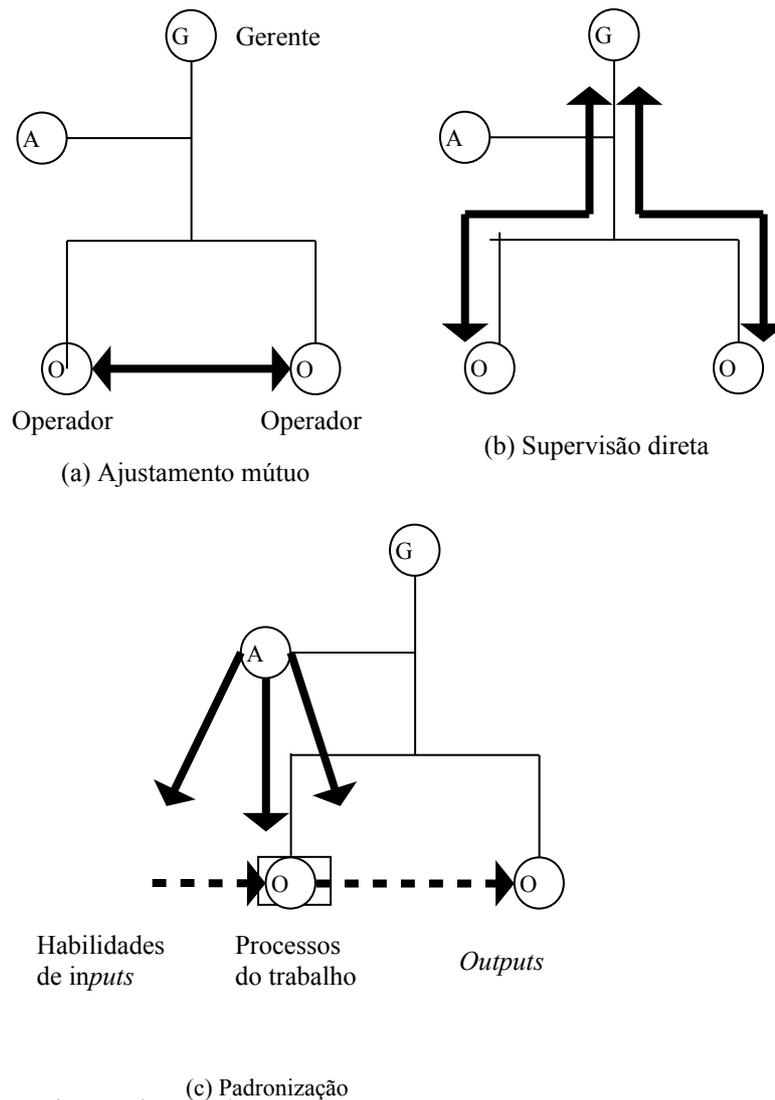
Grupo	Parâmetro de <i>design</i>	Conceitos relacionados
<i>Design</i> das posições	Especialização da tarefa Formalização do comportamento Treinamento e doutrinação	Divisão básica do trabalho Padronização do conteúdo do trabalho Sistemas de fluxos regulamentados Padronização das habilidades
<i>Design</i> da superestrutura	Agrupamento em unidades Tamanho da unidade	Supervisão direta Divisão administrativa do trabalho Sistemas de autoridade formal, de fluxos regulamentados, de comunicação informal e de constelações no trabalho Organograma Sistema de comunicação informal Supervisão direta Amplitude de controle
<i>Design</i> dos vínculos laterais	Sistemas de planejamento e controle Instrumentos de vínculo	Padronização dos <i>outputs</i> Sistemas de fluxos regulamentados Ajuste mútuo Sistemas de comunicação informal, constelações de trabalho e processo de decisão <i>ad hoc</i>
<i>Design</i> do sistema de tomada de decisão	Descentralização vertical Descentralização horizontal	Divisão administrativa do trabalho Sistemas de autoridade formal, fluxos regulamentados constelações de trabalho e processo de decisão <i>ad hoc</i> Divisão administrativa do trabalho Sistemas de autoridade formal, fluxos regulamentados constelações de trabalho e processo de decisão <i>ad hoc</i>

Quadro 2: Parâmetros de *design*

Fonte: Mintzberg, p. 37, 2008

Os quatro grupos representam as questões básicas do *design* das estruturas, deles surgem os parâmetros.

Para Stoner. J e Freeman. R (1999) a coordenação é a “integração das atividades realizadas pelas partes de uma organização, para alcançar objetivos organizacionais”, logo os mecanismos de coordenação são elementos básicos em qualquer estrutura e é através deles que o trabalho torna-se realizável. A Figura 3 apresenta-os, abaixo:



(c) Padronização
 Figura 3: Os cinco mecanismos de coordenação.
 Fonte: Mintzberg, p. 15, 2008

O meio mais favorável de coordenação depende do número de pessoas envolvidas, do tipo de tarefa, do conhecimento necessário para a execução do trabalho, das medidas de desempenho utilizadas. Segue uma breve explicação dos mecanismos:

- Ajustamento mútuo – baseia-se na coordenação pela comunicação informal, é típico de organizações com poucos funcionários;
- Supervisão direta – mecanismo no qual uma pessoa é designada como responsável pelo trabalho de outra, ou seja, monitora e controla suas ações;
- Padronização dos processos de trabalho – nesse caso é o conteúdo do trabalho que é rigorosamente padronizado, a pessoa deve apenas seguir as orientações já pré-determinadas.

- Padronização de *outputs* – os resultados são determinantes para a manutenção ou não da forma de trabalho realizado. Nesse mecanismo as medidas de desempenho são indispensáveis na formulação das estratégias e tecnologias de trabalho;
- Padronização das habilidades – as pessoas que executam o trabalho são altamente gabaritadas para tal, assim o “modo de fazer” já está impregnado nos profissionais.

Mintzberg (2008), afirma que existem condições organizacionais que se associam ao uso de certos parâmetros de *design*, agrupando-as da seguinte forma: idade e tamanho da organização; sistema técnico utilizado no núcleo operacional; aspectos ambientais, como estabilidade, complexidade, diversidade e hostilidade; e relacionamentos de poder.

Sobre idade e tamanho da organização, o autor (2008) considera que quanto mais antiga a organização mais formalizado é o comportamento; a estrutura reflete a época de origem do setor, quanto maior é a organização mais elaborada é a sua estrutura, suas unidades.

Mintzberg (2008, p. 147) compreende o sistema técnico como “os instrumentos usados no núcleo operacional para transformar *inputs* em *outputs*”. O ambiente reflete todas as variações sentidas pela organização, pode ser resumido em quatro dimensões: estabilidade (estável a dinâmico), complexidade (simples a complexo), diversidade de mercado (integrados a diversificados), hostilidade (magnânimo a hostil).

O poder das normas sociais sobre a organização também interferem na estrutura, sendo válidas as hipóteses de que quanto maior o controle externo da organização mais forte é a sua cultura (MINTZBERG, 2008).

2.3 As cinco configurações de Mintzberg

Mintzberg (2008) defende a tese de que os parâmetros de *design* parecem arranjar-se em conglomerados formando cinco configurações naturais.

2.3.1 Estrutura Simples

Segundo Mintzberg (2008), a estrutura simples é a que possui pouco ou nenhuma estruturação, a coordenação é feita basicamente por supervisão direta e como as decisões centralizam-se na cúpula estratégica esta se posiciona como parte chave da organização. O ambiente da estrutura simples tende a ser simples e dinâmico.

Boa parte das organizações passa por essa configuração no começo de suas atividades, mas a maioria tende a aumentar em complexidade e migrar para uma outra configuração. Geralmente é encontrada em pequenas empresas onde o proprietário é um empreendedor agressivo e autoritário (MINTZBERG, 2008). Abaixo, o quadro 3 resume as principais características percebidas nesta configuração.

Principal Mecanismo de Coordenação:	Supervisão direta.
Parte-chave da Organização:	Cúpula estratégica.
Principais Parâmetros de <i>Design</i>:	Centralização, estrutura orgânica.
Fatores situacionais:	Organização jovem e pequena; sistema técnico sem sofisticação; ambiente simples e dinâmico; possibilidade de hostilidade extrema ou forte necessidade do poder executivo principal; não segue a moda.

Quadro 3: Estrutura Simples
 Fonte: Mintzberg, 2008, p. 179

De acordo com o quadro 3 podemos constatar que é a cúpula estratégica que emerge como parte-chave da organização, isso porque nesse tipo de estrutura o negócio é controlado ostensivamente pelo proprietário daí a centralização ocupar o lugar de um dos principais parâmetros de *design* junto à forma de estrutura orgânica visto que há relativa ausência de padronização na organização.

Logo todas as decisões são tomadas pelo executivo principal já que se espera uma grande amplitude de controle na cúpula estratégica em resposta ao ambiente dinâmico em que se encontra a organização (MINTZBERG, 2008).

2.3.2 Burocracia Mecanizada

A burocracia mecanizada é típica em empresas de ramo industrial, pois se alinha bastante à forma de produção em massa, também é comum em empresas tipicamente burocráticas. Os processos de trabalho são entendidos como a melhor forma de coordenação e controle, por isso os tecnocratas emergem como pessoas principais na organização, já que são eles que elaboram e descrevem os processos de trabalho. Elas são comumente identificadas por serem sistemas técnicos regulamentados (MINTZBERG, 2008).

Notam-se alguns problemas nesta configuração, tais como: inibição das iniciativas dos operadores, problemas na adaptação da cúpula estratégica, uma vez que a organização centra-

se na estabilidade e quando confrontada com a mudança, tornando-a inflexível. (MINTZBERG, 2008). A seguir, o quadro 4 sintetiza as características dessa configuração.

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

Quadro 4: Burocracia Mecanizada

Fonte: Mintzberg, p. 179, 2008

No quadro 4 é importante mencionarmos o entrelaçar dos principais parâmetros de *design*, a formalização do comportamento é a melhor forma de garantir a padronização de todos os processos de trabalho uma vez que quando conseguida tem a proposta de minimizar potencialmente o índice de erro. A especialização horizontal e vertical alta leva a formação de um núcleo operacional marcado por trabalhos não especializados o que nos remete a um conjunto de tarefas simples e repetitivas. O ambiente é do tipo estável em busca da possibilidade de se conseguir um controle intenso sobre todo o trabalho(MINTZBERG, 2008).

2.3.3 Burocracia Profissional

Baseia-se na padronização de habilidades para o alcance da coordenação. Nesta configuração o núcleo operacional é dotado de pessoas altamente gabaritadas para cumprir tarefas complexas, por isso o núcleo operacional ocupa a posição de maior importância na organização (MINTZBERG, 2008).

Esta configuração é a mais democrática e que proporciona certa autonomia aos operadores. O quadro 5 aglutina as informações básicas desta configuração

Principal Mecanismo de Coordenação:	Padronização de habilidades.
Parte-chave da Organização:	Núcleo operacional.

Principais Parâmetros de <i>Design</i>:	Treinamento, especialização horizontal das tarefas, descentralização vertical e horizontal.
Fatores Situacionais:	Ambiente complexo e estável; sistema técnico não regulado e não sofisticado; acompanha a moda.

Quadro 5: Burocracia Profissional

Fonte: Mintzberg, p. 212, 2008

No quadro 5 tem-se como principais parâmetros de design da Burocracia profissional:

- Treinamento – frequentemente do tipo externo, ou seja, o indivíduo é preparado por um órgão externo da empresa para desempenhar a sua função antes mesmo de ingressar na carreira. Todo o conhecimento necessário é recebido em uma academia e apenas experimentado na empresa. Assim, diante da competência de determinada habilidade o indivíduo se torna capaz de executar uma função;
- Especialização horizontal das tarefas – todos os indivíduos possuem um campo de atuação dentro da empresa nitidamente definido ou delimitado;
- Descentralização vertical e horizontal – como as tarefas são do tipo complexo o núcleo operacional detém certo poder para tomada de decisões tanto as de cunho gerencial como também as que dizem respeito ao seu próprio rendimento(MINTZBERG, 2008).

2.3.4 Forma Divisionalizada

É largamente utilizada no setor privado da economia industrial privada, baseia-se no funcionamento de divisões que são estruturas semi-autônomas geridas por um único escritório central. Abaixo, o quadro 6 apresenta suas principais características.

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

Quadro 6: Forma Divisionalizada

Fonte: Mintzberg, p. 239, 2008

Segundo Mintzberg (2008), os principais parâmetros de *design* relacionam-se exclusivamente com o mercado, pois as divisões são criadas baseadas nele, o sistema de controle de desempenho é uma forma de ajustar as divisões para que melhor atendam-no, e a descentralização vertical é limitada porque dentro de cada divisão as tarefas são divididas visando produtos claramente conhecidos.

O mais importante é que a forma divisionalizada confia na base de mercado para agrupar as unidades no topo da linha intermediária. As divisões são criadas conforme os mercados a que atendem e, depois, assumem o controle sobre as funções operacionais exigidas para servir a esses mercados (MINTZBERG, 2008, p 240).

2.4.5 Adhocracia

É a forma mais sofisticada de inovação, uma vez que é altamente orgânica. O agrupamento é normalmente funcional, os especialistas assumem grande poder sobre o seu trabalho. Abaixo, o quadro 7 resume as características da adhocracia.

Principal Mecanismo de Coordenação:	Ajustamento mútuo.
Parte-chave da Organização:	Assessoria de apoio (na adhocracia administrativa; junto ao núcleo operacional).
Principais Parâmetros de <i>Design</i>:	Instrumento de interligação, estrutura orgânica, descentralização seletiva, especialização horizontal do trabalho, treinamento, agrupamentos funcional e baseado no mercado que concorre entre si.
Fatores Situacionais:	Ambiente complexo e dinâmico (às vezes diferente); jovem (especialmente adhocracia operacional;); sistema técnico sofisticado e frequentemente automatizado (na adhocracia administrativa); segue a moda.

Quadro 7: Adhocracia
Fonte: Mintzberg, p. 281, 2008

Duas características são bastante diferenciadoras na adhocracia: inovação sofisticada e descentralização. Com a inovação sofisticada a estrutura deixa de confiar em qualquer forma de padronização para a coordenação, ela deve ser suficientemente hábil para trabalhar com distintos especialistas em equipes de projeto *ad hoc* o que implica não na única utilização dos conhecimentos já dominados por estes especialistas, mas na proposta de estabelecer novos conhecimentos que contribuam na forma otimizada do trabalho.

À medida que esta autonomia é dada aos especialistas os mesmos crescem

substancialmente em poder dentro da empresa.

3 Metodologia

3.1 Delineamento de pesquisa

A pesquisa teve caráter exploratório e descritivo, comuns nos estudos que visam atuação prática e que também objetivam “proporcionar maior familiaridade com o problema” (GIL, 2006 p. 41) ao passo que também ajuda a expor “características de determinada população ou de determinado fenômeno” (VERGARA, 2007, p. 47).

A pesquisa foi quantitativa, adotando-se variáveis constituídas a partir das cinco configurações de Mintzberg (2008), relacionadas aos principais mecanismos de coordenação, à parte-chave da organização, aos principais parâmetros de *design* e aos fatores situacionais. Já quanto aos meios, a investigação denomina-se pesquisa de campo, pois foi realizada dentro da própria empresa onde as características desencadeiam-se (ROESCH, 2006).

3.2 Definição da amostra ou população-alvo.

O universo da investigação foi constituído por empresas formais inseridas no varejo de serviços hoteleiros, na cidade de Picos, com base no cadastro fornecido pela Junta Comercial do Estado do Piauí. O porte da empresa a ser estudado foi escolhido com base no maior grau de representatividade do universo. O questionário foi aplicado em cinco hotéis, contemplando o núcleo gerencial e operacional das empresas, configurando dessa forma a seguinte esfera de trabalhadores: 10 recepcionistas, 15 camareiras, 6 vigias, 7 gerentes, 8 mensageiros, 6 faxineiras.

3.3 Plano de coleta de dados

A coleta de dados aconteceu em duas fases: 1) fase exploratória, onde foi realizada uma entrevista semi-estruturada junto aos gestores, a fim de tomar conhecimento de alguns dados básicos; 2) fase de teste, onde o instrumento de coleta de dados final foi testado junto à população similar, sendo visitados os hotéis: Picos Hotel, Grande Rio e Hotel Serrano (no nível operacional foram contemplados duas camareira, uma faxineira, um vigia noturno, dois recepcionistas; no nível gerencial foi aplicado um pré-teste com um gerente); 3) fase quantitativa, utilizando-se questionários com 27 perguntas de múltipla escolha aplicados junto ao nível operacional e gerencial com vistas a identificar o comportamento das variáveis do modelo adotado por Mintzberg(2008).

3.4 Plano de análise dos dados

A análise de dados seguiu o arcabouço teórico-interpretativo de Mintzberg (2008), classificando as empresas em cinco configurações, de acordo com a frequência das respostas obtidas através do questionário, sendo: estrutura simples, burocracia mecanizada, burocracia profissional, forma divisionalizada e *adhocracia*. Os pesquisadores pretenderam extrapolar o estudo do autor (2008) e identificar novo *design* - diferente do modelo -, caso emerja na análise dos dados, relacionado a aspectos típicos do universo em investigação.

4 Apresentação dos dados e discussão dos resultados

Para realizarmos a análise dos dados coletados e através desta discutirmos os resultados obtidos nos valemos da apreciação cognitiva sobre as características peculiares dos cinco tipos de estruturas apresentadas por Mintzberg (2008). Para tanto é mister expor de início algumas características das empresas pesquisadas tais como nome, porte, idade, número de funcionários e o tipo de departamentalização a que se sujeitam para depois então focar a análise das estruturas reconhecidas em cada hotel.

4.1 Características das empresas pesquisadas

Mintzberg (2008) afirma que existem certas condições organizacionais como idade e tamanho da organização; sistema técnico utilizado no núcleo operacional; aspectos ambientais e relacionamentos de poder que interferem potencialmente na estruturação de uma empresa.

Sobre idade e tamanho da organização, o autor (2008) considera que quanto mais antiga a organização mais formalizado é o comportamento; a estrutura reflete a época de origem do setor, quanto maior é a organização mais elaborada é a sua estrutura, suas unidades.

Reforça Oliveira (2009) que uma empresa requer para seu funcionamento uma estrutura com considerável racionalização de trabalho isso inclui sistemas de responsabilidades, de autoridades, de decisões e de comunicações.

Abaixo, no quadro 8 são apresentadas as características das empresas pesquisadas.

<u>Nome da empresa</u>	<u>Porte</u>	<u>Tempo no mercado</u>	<u>Número de funcionários</u>	<u>Departamentalização</u>
Picos Hotel	Pequeno	60 anos	45	Funcional
Serrano	Pequeno	20 anos	11	Funcional
Pousada Brasil	Pequeno	5 anos	4	Funcional
Horizonte	Pequeno	8 meses	8	Funcional
Grande Rio	Pequeno	13 anos	8	Funcional

Quadro: Características das empresas pesquisadas
Fonte: dados pesquisados, 2010

No quadro 8, acima, se percebe significativa semelhança nos aspectos de porte, número de funcionários e departamentalização das empresas pesquisadas, salvo o Picos Hotel que possui um número bem amplo de funcionários em relação aos outros hotéis. Portanto é notório o indício de que o fator situacional de porte aponta para estruturação pouco elaborada.

Porém há relativa discrepância entre as características que dizem respeito à idade entre as empresas pesquisadas. Em ordem decrescente verificamos as seguintes idades: 60 anos, 20 anos, 13 anos, 5 anos, 8 meses. O que se percebe são três empresas com um tempo de atuação

amadurecido no mercado, no entanto, com funcionamento significativamente em termos de operacionalização bastante semelhante às duas empresas de idade jovem.

O fato encontrado no campo não se firma com a literatura onde Mintzberg (2008) defende que quanto mais madura estiver uma empresa mais complexa será a sua estrutura. É possível que esta dissonância seja explicada pelo empreendimento tipicamente de gestão familiar ou ainda pela localização que talvez implique em demanda pouco exigente o que por sua vez permite certa acomodação da parte administrativa com os meios mais comuns de operacionalização.

4.2 Picos Hotel

Os dados serão apresentados e analisados seguindo a ordem das cinco estruturas tomadas como base para o estudo. A análise fundamentar-se-á no percentual obtido em cada resposta referente a determinado parâmetro de *design* estudado no campo.

4.2.1 Estrutura Simples

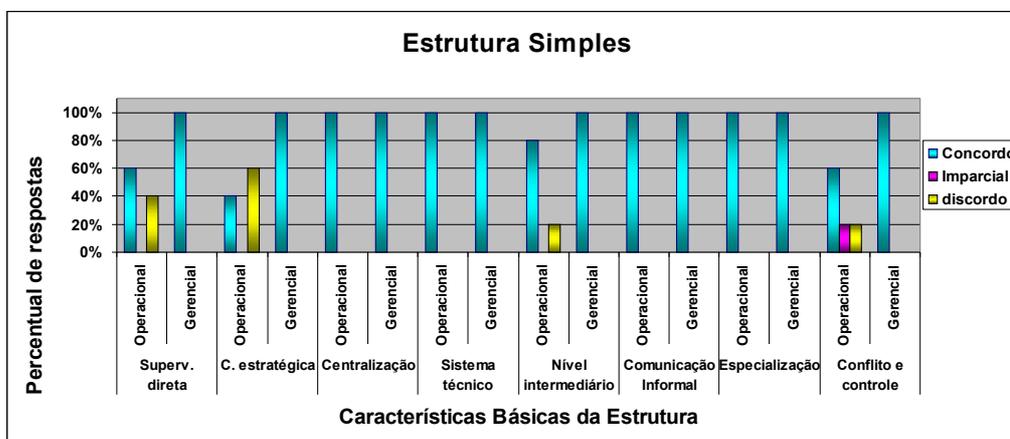


Gráfico 1: Estrutura Simples
Fonte: Dados coletados, 2010

De acordo com o gráfico 1 percebemos que 60% do núcleo operacional concorda que o meio de coordenação dentro da empresa é a supervisão direta, onde uma pessoa acompanha de perto todas as etapas de seu trabalho, porém 40% disseram discordar desse meio, portanto podemos presumir que a supervisão direta talvez não aconteça de forma tão ferrenha na

empresa, ou ainda que alguns funcionários não cheguem a notar que estão sendo observados uma vez que ao confrontarmos com a resposta do nível gerencial percebemos que 100% dos gerentes admitem supervisionar diretamente seus funcionários.

Quanto ao papel da cúpula estratégica, 60% dos funcionários discordam em afirmar que a formulação estratégica da empresa é restrita ao executivo principal, em contradição com 40% dos funcionários que concordam com esta afirmativa em corroboração com 100% do nível gerencial.

Em relação à centralização, 100% dos respondentes tanto do nível operacional quanto do nível gerencial afirmam que a eficiência na execução das suas tarefas é controlada pelo patrão. O sistema técnico não sofisticado também é visto por 100% (nível operacional e gerencial) dos respondentes como típico da empresa. Com referência ao nível intermediário, ou seja, presença forte de gerentes de linha, 80% dos respondentes do nível operacional confirma receberem ordens diretas do patrão o que implica em uma linha intermediária insignificante, apenas 20% dos respondentes discordam, portanto estes dizem não reportarem-se diretamente ao patrão, do nível gerencial 100% confirmam dar ordens diretas aos funcionários.

Quanto à comunicação informal 100% dos respondentes tanto do nível operacional quanto do nível gerencial afirmam manter diálogo informal com a administração. Em relação à especialização horizontal das tarefas 100% dos respondentes (nível operacional e gerencial) concordam com a afirmativa de que executam tarefas pré-definidas pela direção. Já na perspectiva do conflito e controle, 60% dos funcionários concordam que estes são resolvidos e controlados pelo executivo principal, 20% discordam e 20% se mostraram imparciais em relação à mesma afirmativa.

Diante desses dados podemos presumir relativa equivalência entre a estrutura do Hotel em estudo com o perfil da estrutura simples descrita por Mintzberg 2008, uma vez que existe significativa predominância dos principais parâmetros de *design* da estrutura simples bem como seu mecanismo de coordenação – a supervisão direta.

4.2.2 Burocracia Mecanizada

Segundo Mintzberg (2008) a padronização dos processos de trabalho é indispensável para a Burocracia Mecanizada, esta padronização é conseguida por meio da atuação da tecnoestrutura que emerge como parte-chave da empresa.

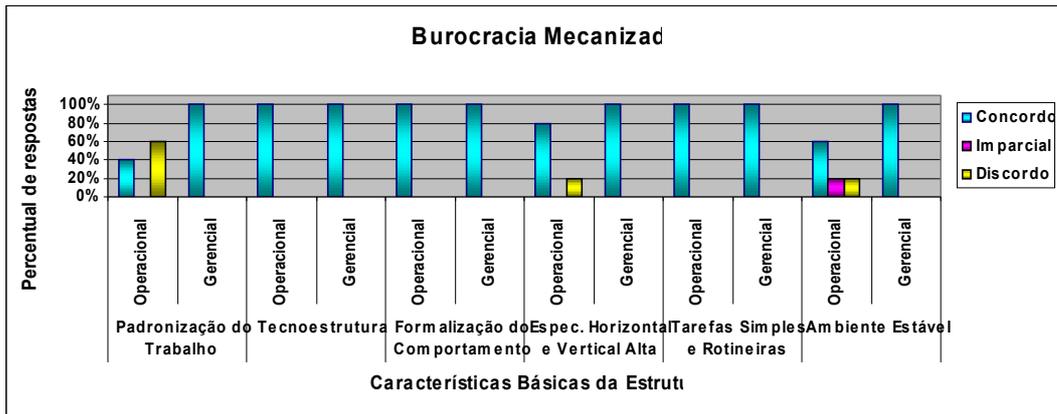


Gráfico 2: Burocracia Mecanizada
 Fonte: Dados coletados, 2010

No Picos Hotel, 60% dos respondentes disseram não ter liberdade para escolher o método de trabalho que utilizam, em contrapartida 40% afirmaram deter essa liberdade, ao passo que 100% do nível gerencial concordaram com essa mesma afirmativa. Em relação à tecnoestrutura é unânime a concordância, 100%, entre núcleo operacional e gerencial de que a empresa conta com constantes análises de procedimentos para melhoria do serviço.

O que se percebe quanto à padronização do trabalho é a existência de relativa discordância entre os respondentes, supomos que não houve total compreensão dos mesmos em relação à pergunta, ou ainda, que para algumas atividades o funcionário pode assumir relativo grau de liberdade na escolha do procedimento.

A formalização do comportamento, ou seja, atividades pré-definidas para execução conjunta, foi apontada com 100% de concordância entre núcleo operacional e gerencial. Ao passo que a especialização horizontal e vertical alta atinge 80% das respostas do núcleo operacional contra apenas 20% de discordância. Na Burocracia Mecanizada esse tipo de especialização não é reforçada, pois é a padronização dos processo de trabalho que aparece como melhor meio de coordenação.

É unânime (100% dos respondentes) a resposta de que tanto o núcleo operacional quanto o gerencial se ocupa com tarefas simples e rotineiras. Em relação ao ambiente estável 100% do nível gerencial acredita que as demandas e ocasionais mudanças podem ser previstas, o que é concordado por 60% do núcleo operacional, discordado por 20% e 20% dos respondentes permaneceram imparciais diante da afirmativa.

Constatamos que alguns dos parâmetros de *design* da Burocracia Mecanizada assemelham-se à estrutura do Picos Hotel, isso em partes, pois houve considerável discordância e imparcialidade entre os respondentes.

4.2.3 Burocracia Profissional

O pessoal que compõe o núcleo operacional da Burocracia Profissional tem uma característica bastante peculiar: são dotados de habilidades, ou seja, conhecimento aprofundado em áreas específicas. Este conhecimento é adquirido fora da empresa, em outro momento da vida do funcionário, geralmente em uma academia de ensino superior e de pós-graduação (MINTZBERG, 2008). Abaixo, o Gráfico 3 expõe os dados encontrados no Picos Hotel.

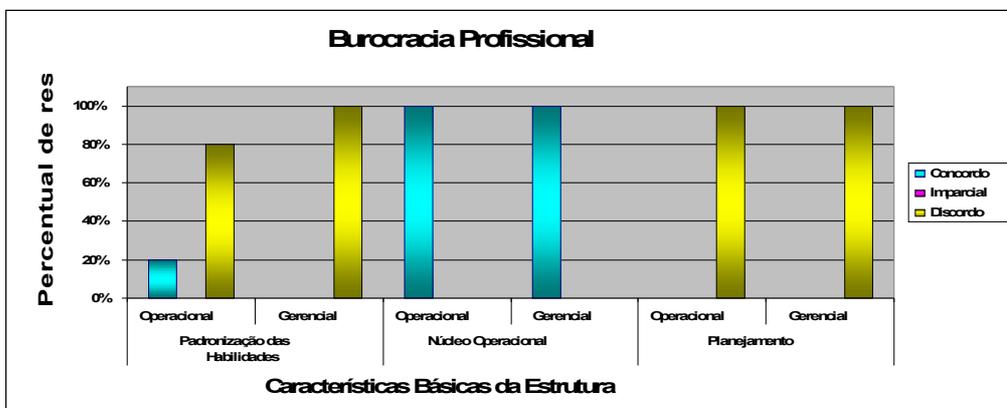


Gráfico 3: Burocracia Profissional
Fonte: Dados coletados, 2010

Em relação à padronização das habilidades, 80% dos respondentes do núcleo operacional e 100% do nível gerencial discordam de terem precisado de estudo aprofundado para realizarem seu trabalho, apenas 20% afirma ter estudado bastante a fim de habilitar-se na execução de suas tarefas.

A questão do controle foi vista pelo núcleo operacional e gerencial de forma singular, ou seja, 100% dos respondentes dizem gozar de certo controle sobre suas atividades. Quanto ao planejamento os respondentes novamente assumem opinião conjunta em discordar que a empresa regularmente promova reuniões de planejamento sistemático para tratar das suas perspectivas futuras.

À sombra destes dados podemos inferir que a estrutura do hotel pesquisado está longe de assemelhar-se à burocracia profissional, uma vez que os parâmetros de design referentes à padronização das habilidades, ênfase no núcleo operacional e planejamento, para Mintzberg

(2008), representam a confiança que esse tipo de estrutura deposita nas habilidades e no conhecimento de seus profissionais.

4.2.4 Forma Divisionalizada

A forma divisionalizada é resultado da soma de divisões que como empresas isoladas, mas não independentes responsabilizam-se por um produto ou serviço específico, caracterizando-se por uma ter estrutura sobreposta a outras. Em frente o gráfico 4, agrupa os resultados encontrados no referido gráfico referentes aos principais parâmetros de design evidenciados nesse tipo de estrutura.

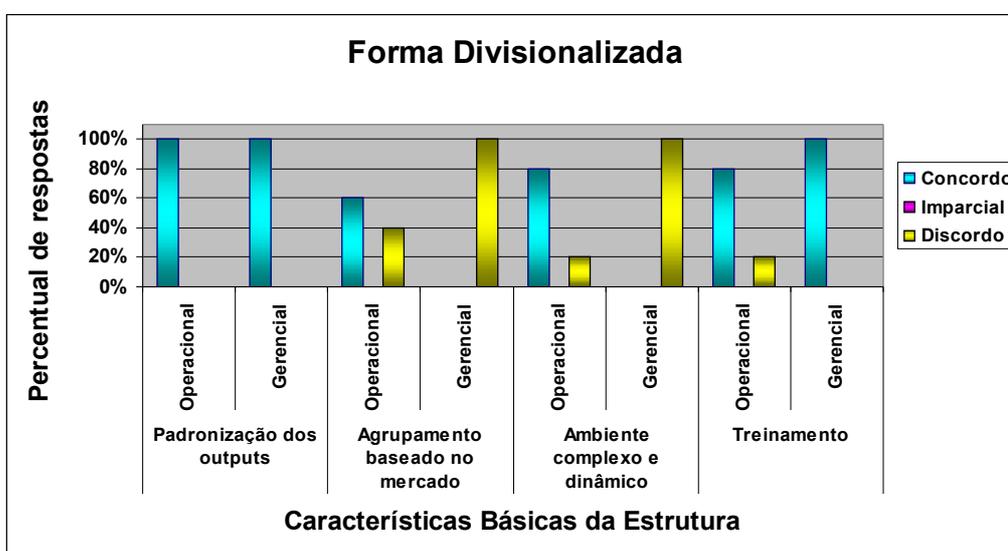


Gráfico 4: Forma Divisionalizada
Fonte: Dados coletados, 2010

Nota-se que 100% dos respondentes tanto do nível operacional quanto gerencial concordam em haver determinada padronização referente aos resultados dos serviços prestados na empresa, no entanto, em relação à variável responsável pelo agrupamento da empresa 60% concordam basear-se no mercado, em contraponto o nível gerencial (100%) e 40% do nível operacional discordam que a empresa respalda-se nesse tipo de agrupamento.

Quanto ao tipo de ambiente no qual a empresa está inserida, os dados mostram-se mais uma vez relativos, já que 80% dos respondentes do núcleo operacional acreditam que a empresa está em constante mudança a fim de adequar-se a um ambiente complexo e dinâmico do outro lado 20% do núcleo operacional e 100% do gerencial ignora a existência de um ambiente complexo e dinâmico capaz de alterar substancialmente as atividades da empresa.

O treinamento é apontado como constante entre os respondentes (100% do nível

gerencial e 80% do operacional), apenas 20% dos respondentes do núcleo operacional discordam de ter um treinamento constante.

Percebe-se que os dados não puderam nos conceder uma visão clara sobre os parâmetros tendo em vista que se analisarmos o organograma da empresa o qual é do tipo funcional a referida empresa não pode ser enquadrada como na forma divisionalizada.

4.2.5 Adhocracia

A adhocracia é o tipo mais sofisticado de inovação de todas as estruturas aqui apresentadas. Duas características são bastante diferenciadoras na adhocracia: inovação sofisticada e descentralização. A seguir, no gráfico 5 são apresentados os dados obtidos no Picos Hotel.

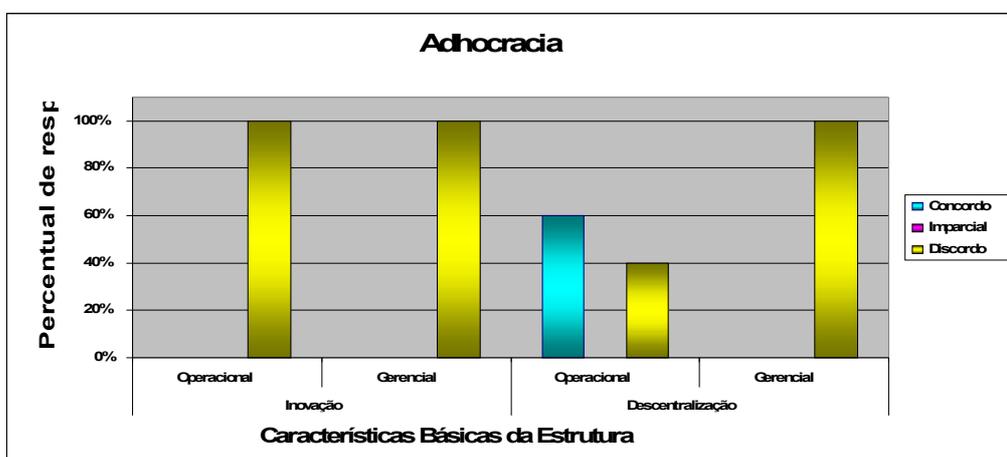


Gráfico 5: Adhocracia
Fonte: Dados coletados, 2010

A inovação é apontada pelos respondentes como inexistente tanto no nível operacional como gerencial (100% nas duas esferas). Quanto à descentralização 100% do nível gerencial e 40% do operacional discordam de existir livre participação de todos no processo decisório, enquanto que 60% dos respondentes acreditam poder tomar decisões na empresa.

Diante destes dados podemos concluir que a estrutura do tipo adhocracia não atende ao tipo de serviço oferecido pelo varejo hoteleiro, por isso não foi visualizado no campo de pesquisa.

É nítido que uma empresa com esse tipo de estruturação não consiste em um tipo similar de adhocracia.

4.3 Hotel Serrano

4.3.1 Estrutura Simples

Na Estrutura Simples a cúpula estratégica emerge como parte-chave da organização, isso porque nesse tipo de estrutura o negócio é controlado ostensivamente pelo proprietário, portanto a centralização ocupar o lugar de um dos principais parâmetros de *design* junto à forma de estrutura orgânica visto que há relativa ausência de padronização na organização.

Nesse tipo de estrutura espera-se uma grande amplitude de controle do executivo principal como resposta ao ambiente dinâmico em que se encontra a organização (MINTZBERG, 2008).

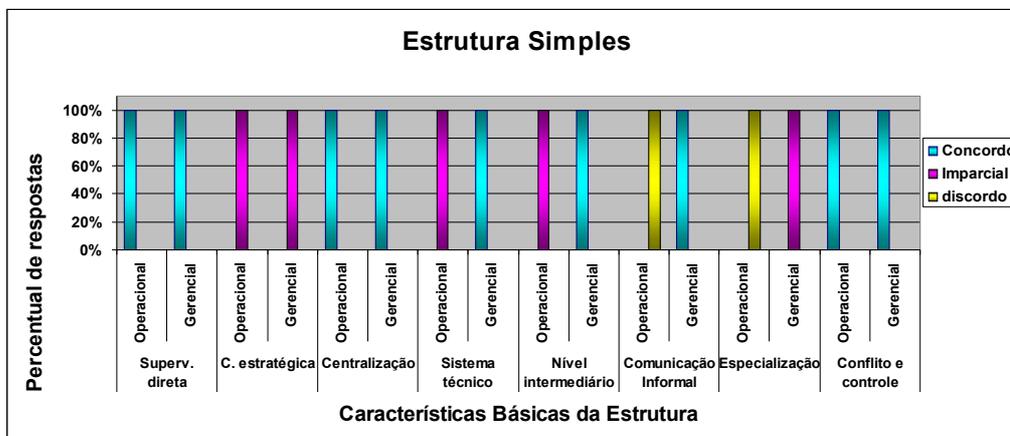


Gráfico 6: Estrutura Simples
Fonte: Dados coletados, 2010

No gráfico 6 denota-se que 100% dos respondentes tanto da parte operacional como da gerencial concordam em afirmar que existe supervisão direta em todas as atividades processadas dentro da empresa, ou seja, o trabalho é acompanhado por observação de supervisores. Quanto o papel da cúpula estratégica em decidir tudo sem a intervenção dos funcionários os respondentes (100% nas duas esferas) opinaram em permanecer imparciais. No entanto quando lhes foi indagado sobre o poder de centralização do patrão, todos (100%) disseram ter suas a eficiência de suas atividades controladas pelo executivo principal.

Em relação aos instrumentos de trabalho (sistema técnico) todo o núcleo operacional permaneceu imparcial (100% dos respondentes) enquanto que o núcleo gerencial concordou com a simplicidade, ou melhor, com a não sofisticação desses instrumentos. Também houve nítida discrepância entre as opiniões dos respondentes do núcleo operacional e gerencial quanto ao tipo de comunicação que há na empresa, 100% do operacional discorda de haver

uma comunicação informal, o que é visto de maneira contrária pela parte gerencial a qual 100% dos respondentes concordam na existência de comunicação informal entre os membros da empresa.

No quesito especialização das tarefas, 100% dos respondentes do núcleo operacional discordam de realizar tarefas sempre específicas no seu dia-a-dia, já o núcleo gerencial (100%) opinou por permanecer imparcial quanto à pergunta. O parâmetro de conflito e controle tem 100% de concordância entre o operacional e o gerencial, ou seja, os respondentes admitem haver conflitos na empresa e que estes são sempre resolvidos pelo executivo principal.

A análise destes dados pareceu-nos um tanto difícil, uma vez que em vários quesitos alguns respondentes assumiram uma posição imparcial ou discrepante em relação aos parâmetros em pauta. No entanto quanto aos parâmetros de supervisão direta, centralização e conflito/controle percebemos substancial concordância o que nos remete a um resultado que aponta o executivo principal como parte-chave da empresa.

4.3.2 Burocracia Mecanizada

Na burocracia mecanizada a padronização do trabalho aparece como mecanismo principal para permitir uma formalização intensa do comportamento de cada membro da empresa (MINTZBERG, 2008). Abaixo, o gráfico 7 expõe os dados encontrados na empresa.

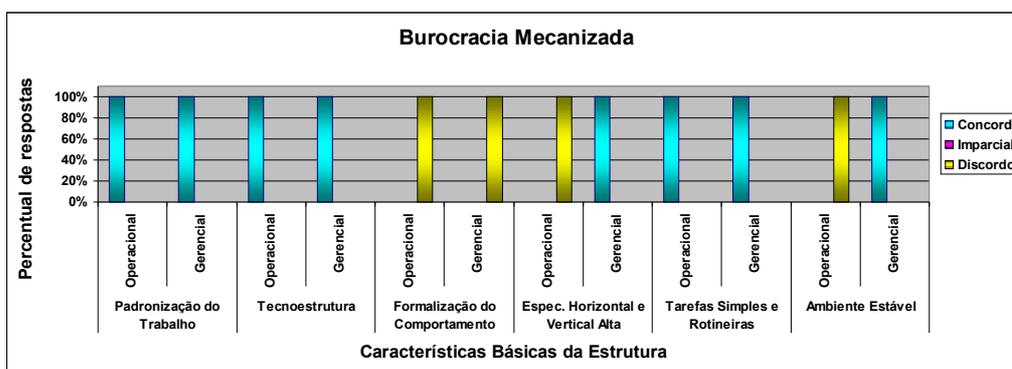


Gráfico 7: Burocracia Mecanizada

Fonte: Dados coletados, 2010

A padronização do trabalho e a tecnoestrutura é apontada por 100% dos respondentes como parâmetro indispensável na empresa pelo núcleo operacional e gerencial. Já quanto a formalização do comportamento 100% dos respondentes do operacional e gerencial afirmam não existir na empresa, ou seja, os comportamentos das pessoas não são criteriosamente pré-definidos. No que diz respeito à especialização vertical e horizontal alta das tarefas o núcleo

operacional diverge do gerencial, pois 100% dos respondentes discordam e do outro lado (gerencial) 100% concordam.

Em relação às tarefas simples e rotineiras o operacional (100%) e o gerencial (100%) afirmam executar tarefas simples e rotineiras. O ambiente estável é admitido como característico pelo núcleo gerencial (100% concordam) e não pelo operacional (100% discordam).

Pelo exposto a burocracia mecanizada não condiz com a estrutura da empresa em estudo, uma vez que apesar da padronização das tarefas ser considerada válida na empresa a mesma não garante a formalização do comportamento o que é indispensável na Burocracia Mecanizada.

4.3.3 Burocracia Profissional

A parte-chave da organização é o núcleo operacional, isso porque este detém conhecimento aprofundado do trabalho que executa conhecimento este que é adquirido fora da empresa em que o profissional trabalha (MINTZBERG, 2008). Abaixo, o gráfico 8 apresenta os dados encontrados na empresa Y.

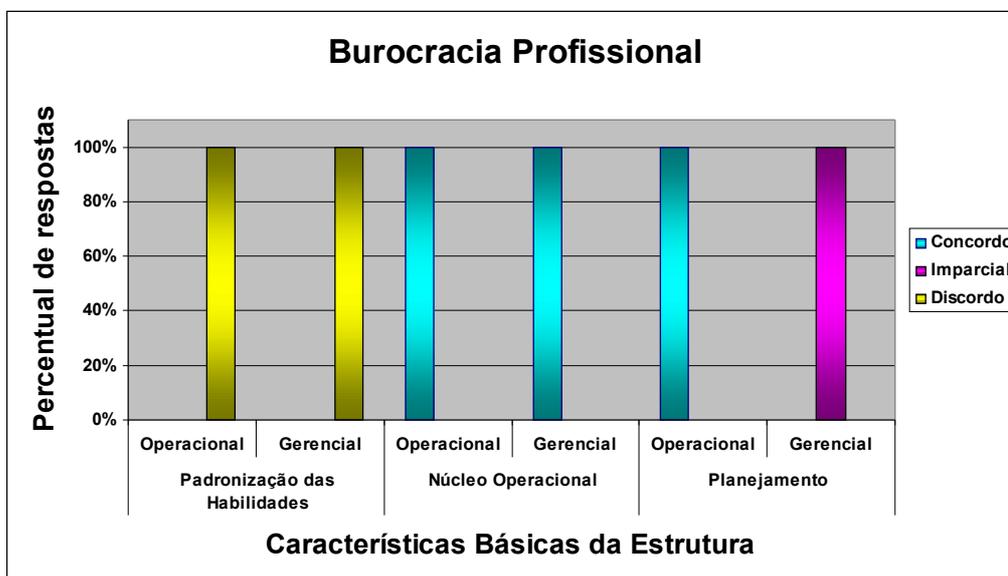


Gráfico 8: Burocracia Profissional

Fonte: Dados coletados, 2010

A padronização das habilidades é indicada pelos respondentes (100% do núcleo operacional e gerencial discordam) como inexistente no tipo de trabalho em que os membros executam na empresa. Em relação ao controle que exercem sobre as atividades que realizam,

tanto o núcleo operacional quanto o gerencial, afirmam possuí-lo. Já concernente ao planejamento 100% dos respondentes do operacional afirmam participar de reuniões regulares de planejamento enquanto que o núcleo gerencial assumiu uma posição imparcial diante da indagação.

Concluimos que como a padronização das habilidades não aparece como vigente na empresa é irrealizável que a Estrutura Profissional seja o tipo de estrutura da empresa. É possível que o parâmetro de controle por parte do núcleo operacional não tenha sido efetivamente entendido pelos respondentes, pois se eles não detêm um conhecimento aprofundado do trabalho então é improvável que possam assumir o controle de suas atividades.

4.3.4 Forma Divisionalizada

Na Forma Divisionalizada a estruturação da empresa é baseada em divisões semi-autônomas que responsabilizam-se por produto ou serviço específico (MINTZBERG, 2008). A seguir, o gráfico 9 reflete os dados conseguidos na empresa Y.

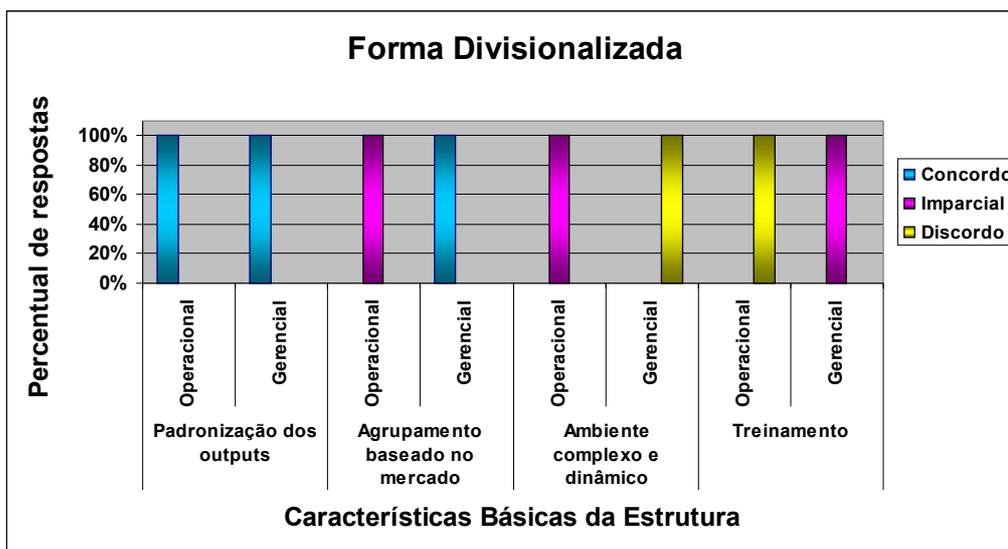


Gráfico 9: Burocracia Profissional
 Fonte: Dados coletados, 2010

No que diz respeito à padronização dos *outputs* o núcleo operacional e gerencial concorda (100% dos respondentes) em haver padronização dos resultados alcançados pelos diversos serviços oferecidos pela empresa, o que representa na verdade um equívoco, pois a empresa oferece apenas um tipo de serviço, hospedagem. Quanto ao agrupamento baseado no mercado 100% dos respondentes do operacional permaneceu imparcial em relação à pergunta

de modo contrário ao gerencial onde 100% dos respondentes concordaram com a afirmativa.

O ambiente em que a empresa está inserida não é considerado pela gerência (100% discorda) como complexo e dinâmico, o núcleo operacional (100% dos respondentes) assumiu posição imparcial referente à mesma assertiva. O treinamento (100% dos respondentes) é visto como inexistente pelo núcleo operacional e teve uma postura imparcial pela gerência.

Diante destes dados podemos inferir que a Forma Divisionalizada não se adequará ao tipo de negócio em questão, pois as divisões para serviços são dispensáveis porque a empresa atua com apenas um tipo de atividade.

4.3.5 Adhocracia

A Adhocracia apresenta a forma mais sofisticada de estruturação por basear-se na inovação e descentralização (MINTZBERG, 2008). Em frente, o gráfico 10 demonstra os dados da empresa Y.

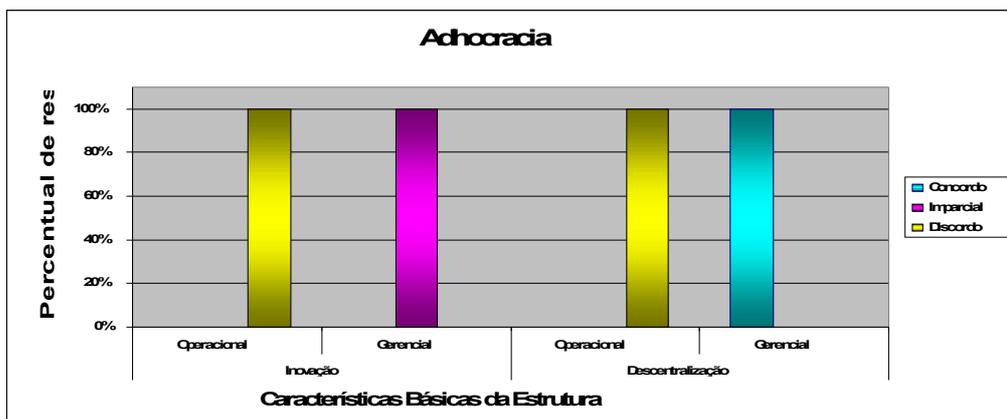


Gráfico 10: Adhocracia
Fonte: Dados coletados, 2010

Concernente ao parâmetro de inovação, 100% dos respondentes do núcleo operacional acredita que a empresa não muda constantemente a fim de ajustar-se às exigências do mercado, do outro lado a gerência declarou-se imparcial a respeito do parâmetro. Em relação à descentralização o núcleo operacional afirmou não poder tomar decisões na empresa já o gerencial garantiu que existe abertura para esse tipo de procedimento.

Nota-se que não existe nenhuma inclinação para esse tipo de estruturação na empresa pesquisada.

4.4 Hotel Grande Rio

4.4.1 Estrutura Simples

A Estrutura Simples tem como marca a simplicidade na elaboração e até mesmo a não elaboração da mesma. O poder concentra-se nas mãos do executivo principal por isso a cúpula estratégica emerge como parte-chave da empresa (MINTZBERG, 2008). Abaixo, o gráfico 11 indica os resultados obtidos.

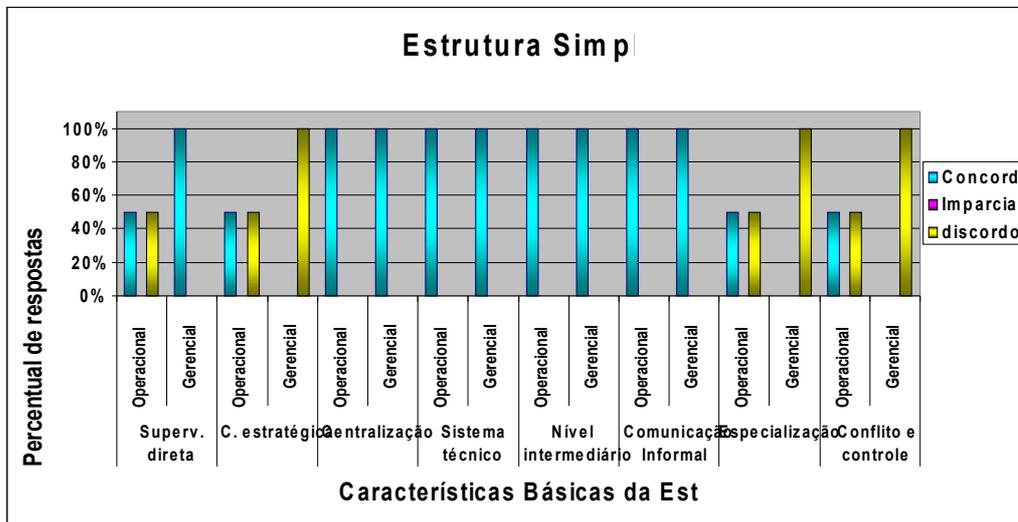


Gráfico 11: Estrutura Simples
Fonte: Dados coletados, 2010

A supervisão direta é encarada como presente para 50% do núcleo operacional e 100% do gerencial, apenas 50% dos respondentes do núcleo operacional discorda dessa assertiva. Com relação à importância da cúpula estratégica, 50% do núcleo operacional e 100% do gerencial discorda da função diretiva da cúpula enquanto que 50% dos respondentes crê existir essa incumbência da cúpula.

A centralização e o sistema técnico não sofisticado apresentaram uma opinião unânime (100% dos respondentes do núcleo operacional e gerencial) logo todos acreditam que toda eficiência na execução de suas tarefas é controlada unicamente pelo executivo principal e que os instrumentos de trabalho são de fácil manuseio, respectivamente.

A linha intermediária também foi apontada por todos os respondentes (100% do núcleo operacional e gerencial) como inexistente, ou seja, todos recebem ordens diretas do patrão. Além disso, afirmaram (100% dos respondentes) fluir na empresa uma comunicação bastante informal. Quanto à especialização das tarefas 50% do núcleo operacional e 100% do gerencial afirmam não haver uma especificidade nas tarefas, apenas 50% do operacional acredita o contrário. Referente aos conflitos e quem os controla 100% do gerencial e 50% do operacional discorda destes acontecerem na empresa e, se acontecerem, discordam que sejam

resolvidos na íntegra pelo executivo principal, já os outros 50% dos respondentes do operacional diverge da afirmativa supracitada.

4.4.2 Burocracia Mecanizada

A Burocracia Mecanizada possui uma tecnoestrutura plenamente elaborada para que por meio dele a padronização dos processos de trabalho seja significativo o bastante a ponto de permitir total formalização do comportamento (MINTZBERG, 2008). Abaixo, o gráfico 12 expõe os dados do Hotel Grande Rio.

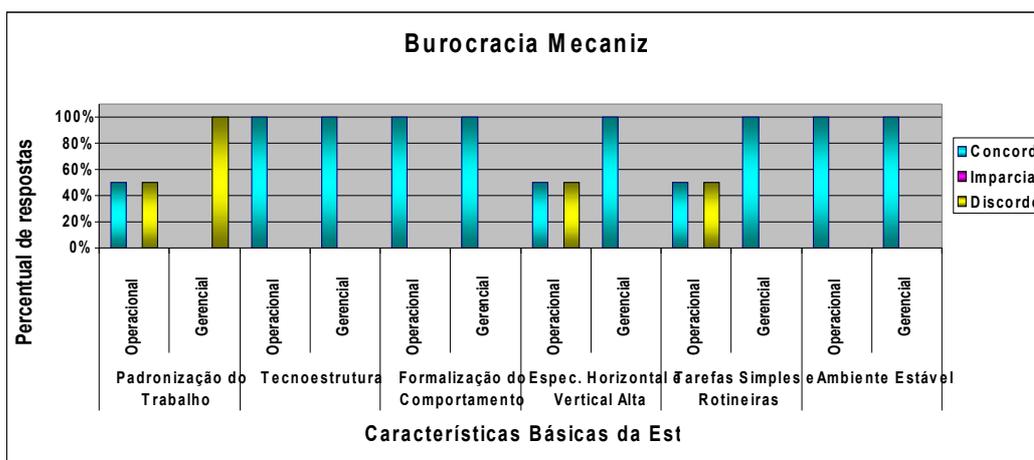


Gráfico 12: Burocracia Mecanizada
Fonte: Dados coletados, 2010

A padronização do trabalho é vista por 100% dos respondentes do núcleo gerencial e 50% do operacional como inexistente na empresa, em contrapartida 50% do núcleo operacional afirma o oposto. Contudo, a tecnoestrutura é apontada como plenamente elaborada por 100% dos respondentes do operacional e gerencial.

A formalização o comportamento é tida como total para 100% dos respondentes operacional e gerencial. A especialização vertical e horizontal alta é considera típica da empresa por 100% dos respondentes do gerencial e 50% do operacional, ao passo que por 50% do operacional diverge disso. Essa mesma percentagem equivale ao parâmetro tarefas simples e rotineiras. É unânime a concordância dos respondentes em relação ao ambiente do tipo estável em que a empresa se encontra.

Analisando os resultados podemos concluir que os dados relacionados à padronização do trabalho, tecnoestrutura e formalização do comportamento não convergem, portanto é improvável que uma empresa que afirma não padronizar os processos de trabalho tenha uma

tecnoestrutura plenamente elaborada e formalize o seu comportamento.

4.4.3 Burocracia Profissional

A Burocracia Profissional concentra todo a sua força com núcleo operacional altamente capacitado pelo conhecimento aprofundado adquirido fora da empresa. A seguir o gráfico 13 expõe os dados coletados.

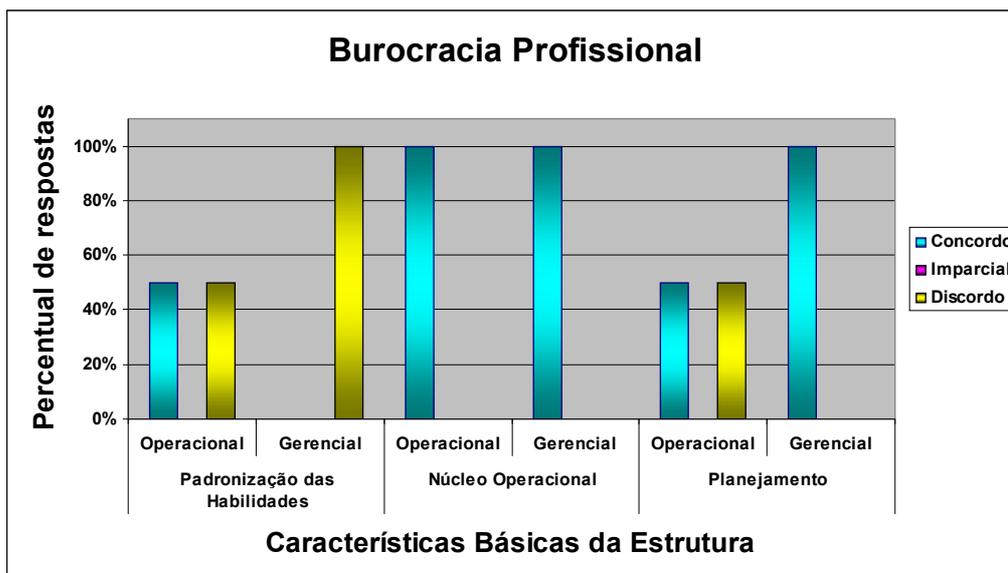


Gráfico 13: Burocracia Profissional
Fonte: Dados coletados, 2010

A padronização das habilidades é apontada como significativa apenas por 50% do núcleo operacional enquanto que 50% do núcleo operacional e 100% do gerencial discorda de que este parâmetro esteja relevante para o desempenho da empresa. No entanto os respondentes (100% do núcleo operacional e gerencial) acreditam deter controle sobre as atividades que desempenham.

4.4.4 Forma Divisionalizada

A característica que mais diferencia a Forma Divisionalizada é a presença de divisões as quais desdobram os parâmetros de padronização de *output*, agrupamento baseado no mercado, ambiente complexo e dinâmico e treinamento intensivo (MINTZBERG, 2008). Abaixo, o gráfico 13 expõe os dados do Hotel Grande Rio.

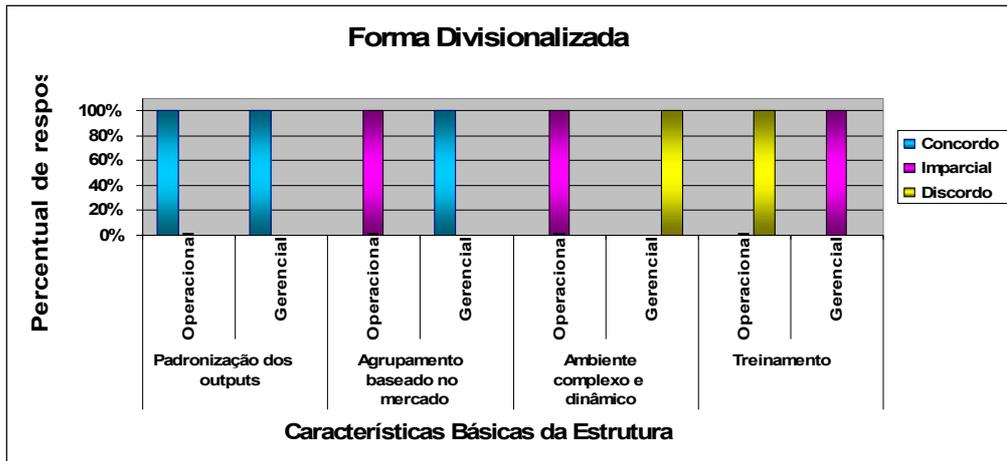


Gráfico 14: Forma Divisionalizada
Fonte: Dados coletados, 2010

Concernente a padronização dos *outputs* 100% dos respondentes tanto do núcleo operacional quanto gerencial acreditam constatar este parâmetro na empresa. Quanto ao agrupamento baseado no mercado 100% do núcleo operacional declarou-se imparcial enquanto que 100% do gerencial concordaram com este tipo de agrupamento. Ambiente complexo e dinâmico não foi considerado por 100% do gerencial como integrante da empresa e 100% do operacional declararam-se imparcial. O treinamento intenso não foi afirmado por 100% dos respondentes do núcleo operacional e 100% do gerencial assumiu uma posição imparcial.

4.4.5 Adhocracia

A Adhocracia apresenta a forma mais aprimorada de sofisticação por respaldar-se na inovação e descentralização (MINTZBERG, 2008). Abaixo, o gráfico 15 evidencia os dados da empresa Y.

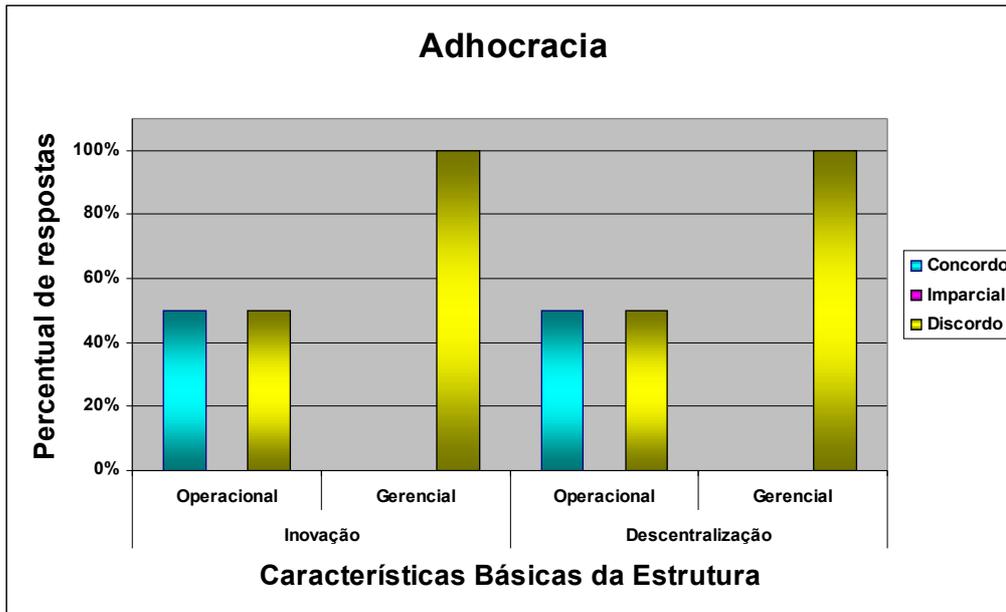


Gráfico 15: Adhocracia
 Fonte: Dados coletados, 2010

A inovação foi indicada pelos respondentes como não integrante da estrutura por 100% dos respondentes do núcleo gerencial e 50% do operacional, apenas 50% do operacional opinou o contrário. Em relação à descentralização os dados configuram-se da mesma forma do parâmetro supracitado.

Portanto é indiscutível que tal estruturação não reflete a realidade da empresa.

4.5 Hotel Horizonte

4.5.1 Estrutura Simples

A Estrutura Simples tem como marca a simplicidade na elaboração e até mesmo a não elaboração da mesma. O poder concentra-se nas mãos do executivo principal por isso a cúpula estratégica emerge como parte-chave da empresa (MINTZBERG, 2008). Abaixo, o gráfico 16 indica os resultados obtidos.

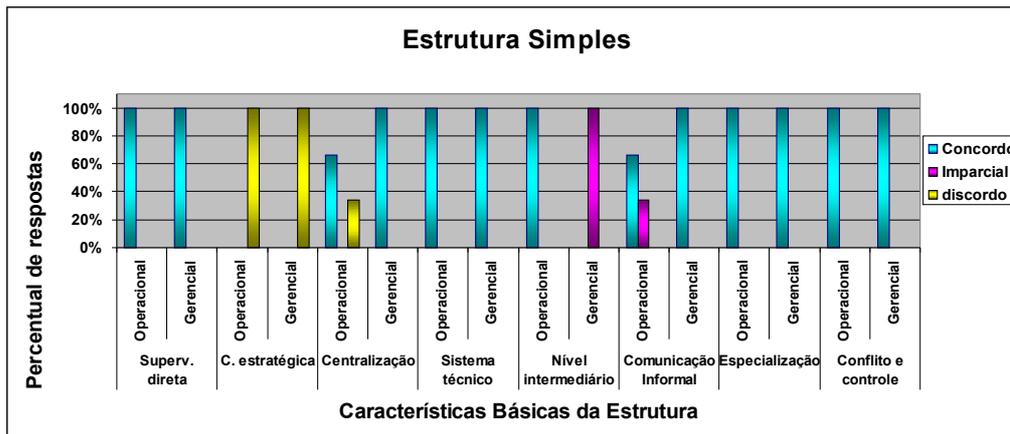


Gráfico 16: Estrutura Simples
 Fonte: Dados coletados, 2010

A supervisão direta é encarada como presente para 100% do núcleo operacional e 100% do gerencial. Com relação à importância da cúpula estratégica, 100% do núcleo operacional e 100% do gerencial discorda da função diretiva da cúpula.

A opinião dos respondentes quanto à centralização corresponde à 66% do núcleo operacional e 100% do gerencial concordando na afirmativa de que a centralização é existente na empresa, enquanto 34% dos respondentes do núcleo operacional assimila o contrário. O sistema técnico não sofisticado apresentaram uma opinião unânime (100% dos respondentes do núcleo operacional e gerencial) logo todos acreditam que os instrumentos de trabalho são de fácil manuseio.

A linha intermediária foi apontada por 100% dos respondentes do núcleo operacional como inexistente, ou seja, todos recebem ordens diretas do patrão, já o núcleo gerencial declarou-se imparcial (100%). Além disso, afirmaram 66% do núcleo operacional e 100% do gerencial fluir na empresa uma comunicação bastante informal, apenas 34% indicaram o contrário. Quanto à especialização das tarefas 100% do gerencial e operacional haver uma especificidade nas tarefas. Referente aos conflitos e quem os controla 100% do gerencial e 50% do operacional concorda que estes acontecem na empresa são resolvidos na íntegra pelo executivo principal.

4.5.2 Burocracia Mecanizada

A Burocracia Mecanizada possui uma tecnoestrutura plenamente elaborada para que por meio dele a padronização dos processos de trabalho seja significativo o bastante a ponto de permitir total formalização do comportamento (MINTZBERG, 2008). Abaixo, o gráfico 17

expõe os dados do Hotel Horizonte.

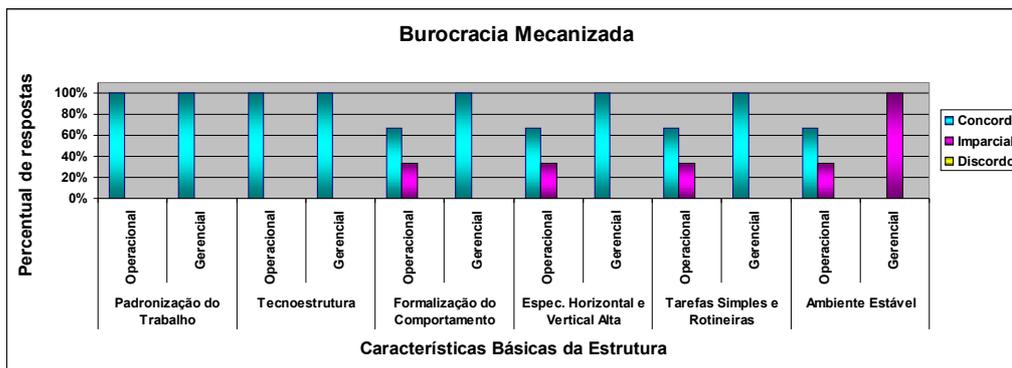


Gráfico 17: Burocracia
 Fonte: Dados coletados, 2010

A padronização do trabalho é vista por 100% dos respondentes do núcleo gerencial e operacional como existente na empresa. A tecnoestrutura é apontada como plenamente elaborada por 100% dos respondentes do operacional e gerencial.

A formalização o comportamento é tida como total para 66% dos respondentes do núcleo operacional e 100% dos respondentes do núcleo gerencial, enquanto que 34% permanecemos imparciais. Essa mesma percentagem equivale ao parâmetro tarefas simples e rotineiras como também espacialização horizontal e vertical alta. Quanto ao ambiente do tipo estável em que a empresa se encontra 66% dos respondentes concordam enquanto que 34% e 100% afirmam o contrário.

4.5.2 Burocracia Profissional

A parte-chave da organização é o núcleo operacional, isso porque este detém conhecimento aprofundado do trabalho que executa conhecimento este que é adquirido fora da empresa em que o profissional trabalha (MINTZBERG, 2008). Abaixo, o gráfico 18 apresenta os dados encontrados na empresa Horizonte.

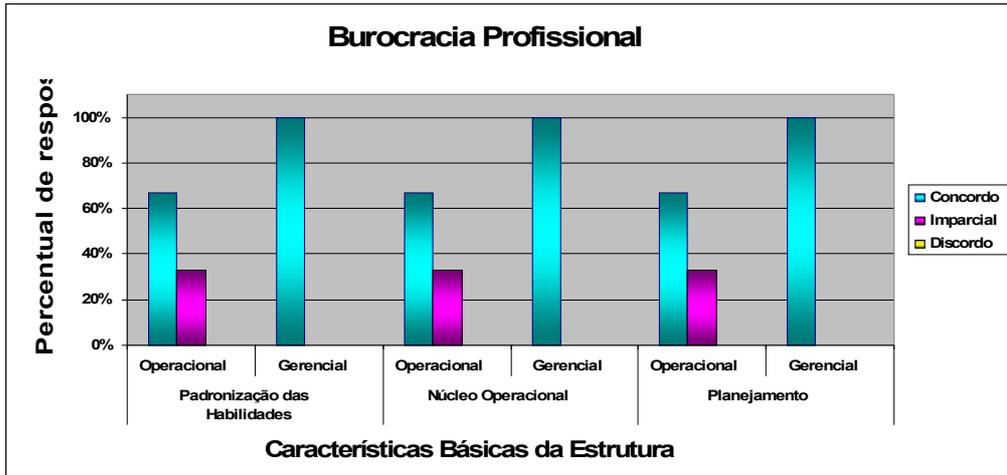


Gráfico 18: Forma Divisionalizada
 Fonte: Dados coletados, 2010

A padronização das habilidades é indicada por 66% dos respondentes do núcleo operacional e 100% do núcleo gerencial como existente no tipo de trabalho em que os membros executam na empresa, apenas 34% acreditam no contrário. Em relação ao controle que exercem sobre as atividades que realizam, 66% do núcleo operacional e 100% do gerencial, afirmam possuí-lo. Já concernente ao planejamento a mesma percentagem se repete.

Devido a imparcialidade dos respondentes podemos constatar que os mesmos não puderam esclarecer-nos com afinco se a estruturação é do tipo profissional.

4.5.4 Forma Divisionalizada

Na Forma Divisionalizada a estruturação da empresa é baseada em divisões semi-autônomas que responsabilizam-se por produto ou serviço específico (MINTZBERG, 2008). A seguir, o gráfico 19 reflete os dados conseguidos no Hotel Horizonte.

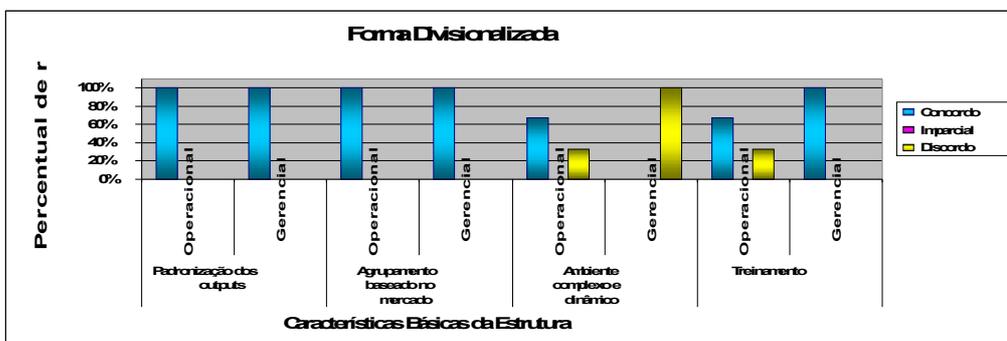


Gráfico 19: Forma Divisionalizada

Fonte: Dados coletados, 2010

No que diz respeito à padronização dos *outputs* o núcleo operacional e gerencial concorda (100% dos respondentes) em haver padronização dos resultados alcançados pelos diversos serviços oferecidos pela empresa, o que representa na verdade um equívoco, pois a empresa oferece apenas um tipo de serviço, hospedagem. Quanto ao agrupamento baseado no mercado 100% dos respondentes do operacional e gerencial concordaram com a afirmativa.

O ambiente em que a empresa está inserida não é considerado pela gerência (100% discorda) como complexo e dinâmico, no núcleo operacional 34% assume a mesma postura enquanto que 66% declara o contrário referente à mesma assertiva. O treinamento é visto para 34% dos respondentes do núcleo operacional como inexistente, mas 66% do núcleo operacional e 100% do gerencial concordam com a existência de treinamento na empresa.

Diante destes dados podemos inferir que a Forma Divisionalizada não se adequará ao tipo de negócio em questão, pois as divisões para serviços são dispensáveis porque a empresa atua com apenas um tipo de atividade.

4.5.5 Adhocracia

A Adhocracia apresenta a forma mais aprimorada de sofisticação por respaldar-se na inovação e descentralização (MINTZBERG, 2008). Abaixo, o gráfico 15 evidencia os dados no Hotel Horizonte.

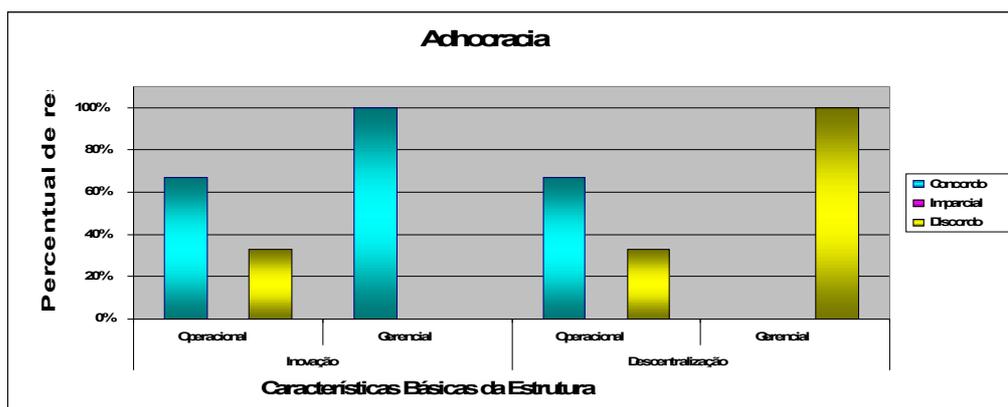


Gráfico 20: Adhocracia

Fonte: Dados coletados, 2010

A inovação foi indicada pelos respondentes como não integrante da estrutura por 34% dos respondentes do núcleo operacional, entretanto 66% desta esfera e 100% do gerencial

opinaram o contrário. Em relação à descentralização 66% do núcleo operacional garante ter esse parâmetro evidente na sua estruturação, no entanto 34% desta esfera mostra o contrário juntamente com 100% do gerencial.

Portanto apesar dos membros da empresa considerarem-se inovadores, é questionável que essa inovação não seja acompanhada por significativa descentralização.

4.6. Pousada Brasil

4.6.1 Estrutura Simples

Na Estrutura Simples a cúpula estratégica emerge como parte-chave da organização, isso porque nesse tipo de estrutura o negócio é controlado ostensivamente pelo proprietário, portanto a centralização ocupar o lugar de um dos principais parâmetros de *design* junto à forma de estrutura orgânica visto que há relativa ausência de padronização na organização.

Nesse tipo de estrutura espera-se uma grande amplitude de controle do executivo principal como resposta ao ambiente dinâmico em que se encontra a organização (MINTZBERG, 2008). Abaixo o gráfico 21 expõe os dados.

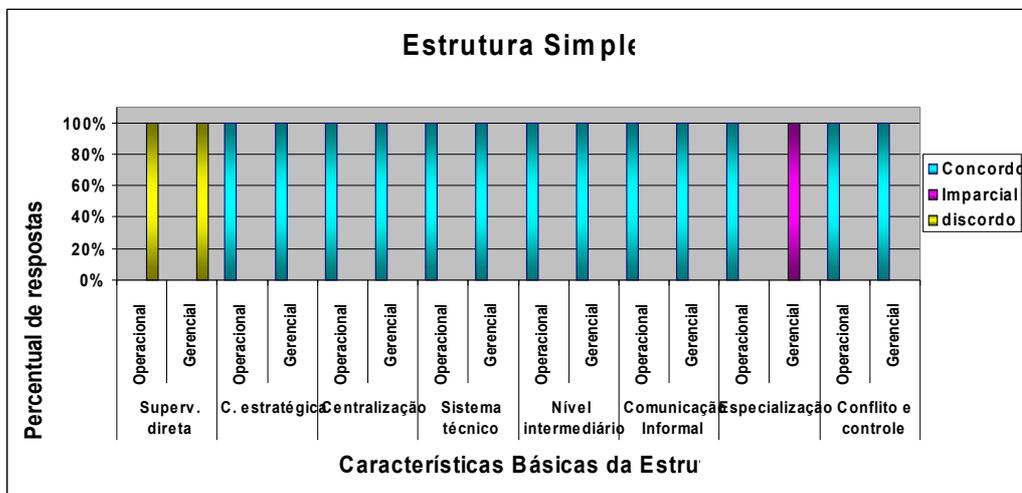


Gráfico 21: Estrutura Simples

Fonte: Dados coletados, 2010

No gráfico 21 denota-se que 100% dos respondentes tanto da parte operacional como da gerencial discordam da afirmativa de que existe supervisão direta em todas as atividades processadas dentro da empresa, ou seja, o trabalho não é acompanhado por observação de supervisores. Quanto o papel da cúpula estratégica em decidir tudo sem a intervenção dos funcionários os respondentes (100% nas duas esferas) opinaram em concordarem. No entanto

quando lhes foi indagado sobre o poder de centralização do patrão, todos (100%) disseram ter suas a eficiência de suas atividades controladas pelo executivo principal.

Em relação aos instrumentos de trabalho (sistema técnico) todo o núcleo operacional (100% dos respondentes) e o núcleo gerencial concordou com a simplicidade, ou melhor, com a não sofisticação desses instrumentos. 100% dos respondentes do núcleo operacional e gerencial concordam de haver uma comunicação informal entre os membros da empresa.

No quesito especialização das tarefas, 100% dos respondentes do núcleo operacional concordam de realizar tarefas sempre específicas no seu dia-a-dia, já o núcleo gerencial (100%) opinou por permanecer imparcial quanto à pergunta. O parâmetro de conflito e controle tem 100% de concordância entre o operacional e o gerencial, ou seja, os respondentes admitem haver conflitos na empresa e que estes são sempre resolvidos pelo executivo principal.

De acordo com estes dados vislumbramos nítida semelhança da estrutura da empresa coma a Estrutura Simples.

4.6.2 Burocracia Mecanizada

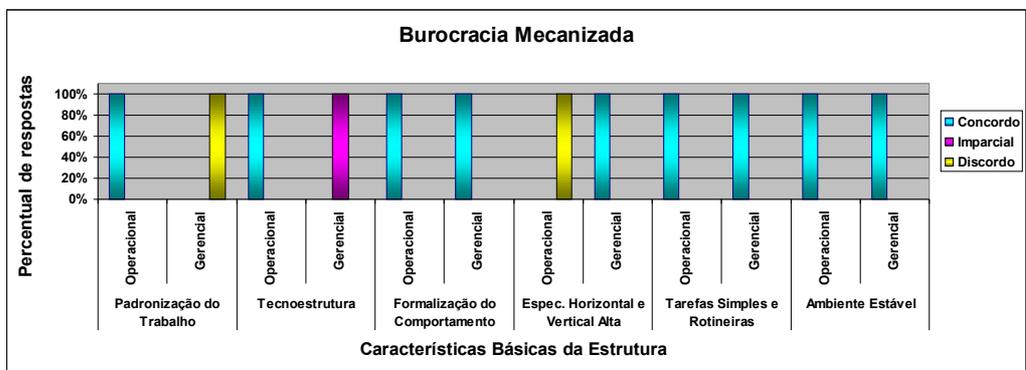


Gráfico 22: Burocracia Mecanizada
 Fonte: Dados coletados, 2010

A padronização do trabalho é vista por 100% dos respondentes do núcleo gerencial como inexistente na empresa, em contrapartida 50% do núcleo operacional afirma o oposto. Contudo, a tecnoestrutura é apontada como plenamente elaborada por 100% dos respondentes do operacional, já o núcleo gerencial declarou-se imparcial .

A formalização o comportamento é tida como total para 100% dos respondentes operacional e gerencial. A especialização vertical e horizontal alta é considera típica da empresa por 100% dos respondentes do gerencial, ao passo que por 100% do operacional

diverge disso. Quanto ao parâmetro de tarefas simples e rotineiras 100% dos respondentes tanto operacional quanto gerencial concordam com a assertiva. É unânime a concordância dos respondentes em relação ao ambiente do tipo estável em que a empresa se encontra.

4.6.3 Burocracia Profissional

O pessoal que compõe o núcleo operacional da Burocracia Profissional tem uma característica bastante peculiar: são dotados de habilidades, ou seja, conhecimento aprofundado em áreas específicas. Este conhecimento é adquirido fora da empresa, em outro momento da vida do funcionário, geralmente em uma academia de ensino superior e de pós-graduação (MINTZBERG, 2008). Abaixo, o Gráfico 23 expõe os dados encontrados.

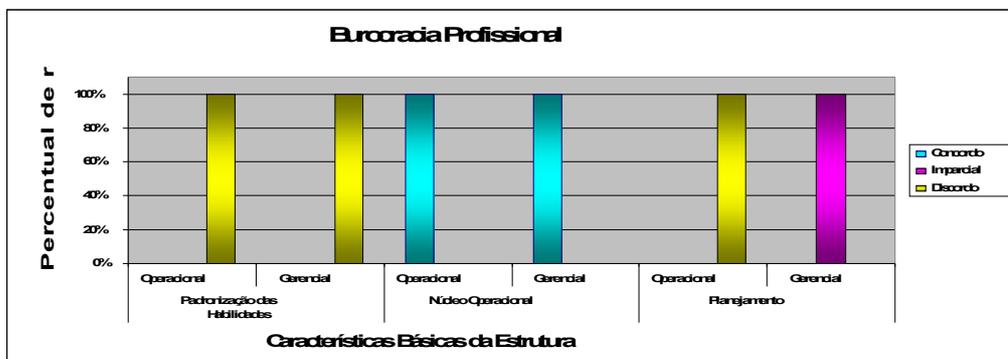


Gráfico 23: Burocracia Profissional
Fonte: Dados coletados, 2010

Em relação à padronização das habilidades, 100% dos respondentes do núcleo operacional e nível gerencial discordam de terem precisado de estudo aprofundado para realizarem seu trabalho.

A questão do controle foi vista pelo núcleo operacional e gerencial de forma singular, ou seja, 100% dos respondentes dizem gozar de certo controle sobre suas atividades. Quanto ao planejamento 100% dos respondentes do núcleo operacional discordam que a empresa regularmente promova reuniões de planejamento sistemático para tratar das suas perspectivas futuras, o núcleo gerencial (100%) declarou-se imparcial.

À sombra destes dados podemos inferir que a estrutura do hotel pesquisado está longe de assemelhar-se à burocracia profissional, uma vez que os parâmetros de design referentes à padronização das habilidades, ênfase no núcleo operacional e planejamento, para Mintzberg (2008), representam a confiança que esse tipo de estrutura deposita nas habilidades e no conhecimento de seus profissionais.

4.6.4 Forma Divisionalizada

Na Forma Divisionalizada a estruturação da empresa é baseada em divisões semi-autônomas que responsabilizam-se por produto ou serviço específico (MINTZBERG, 2008). Abaixo, o gráfico 24 indica os resultados.

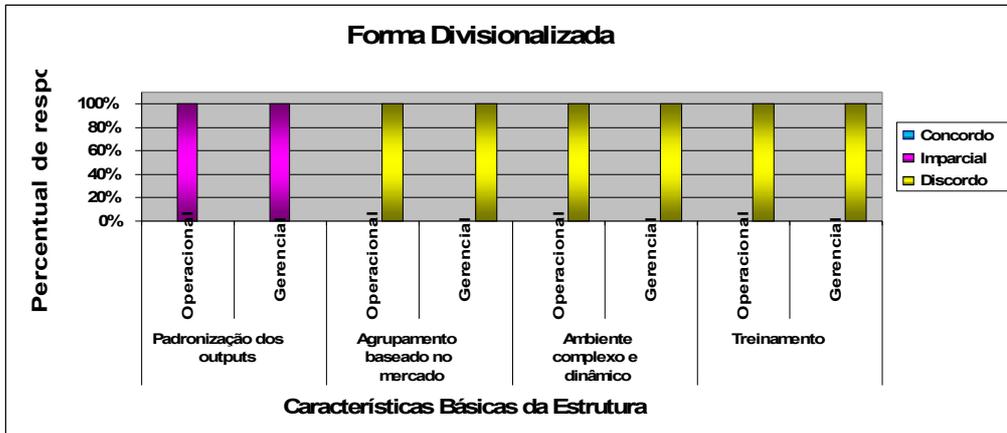


Gráfico 24: Forma Divisionalizada

Fonte: Dados coletados, 2010

Tanto a gerenciais quanto a parte operacional (100% dos respondentes) permaneceram imparciais quanto a padronização dos *outputs*. Em relação ao agrupamento baseado no mercado, ao ambiente complexo e dinâmico e ao treinamento todos os respondentes tanto do operacional como o gerenciais discordarem desses parâmetros estarem presentes na empresa.

Logo é inquestionável que a empresa em questão possua uma estrutura típica da Forma Divisionalizada.

4.6.5 Adhocracia

É a forma mais sofisticada de inovação, uma vez que é altamente orgânica. O agrupamento é normalmente funcional, os especialistas assumem grande poder sobre o seu trabalho (MINTZBERG, 2008).

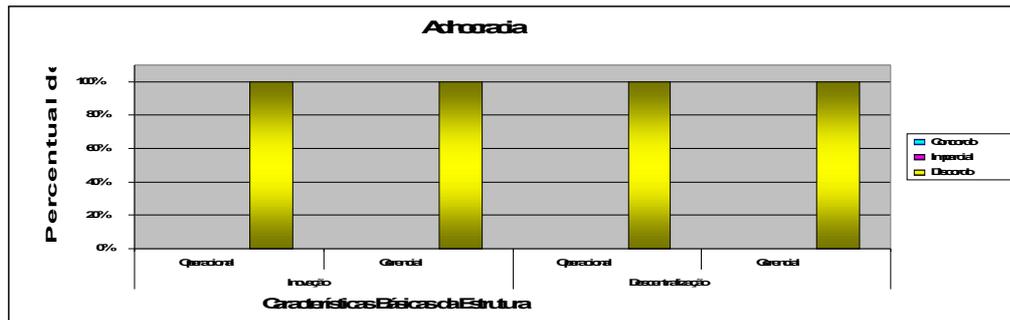


Gráfico 25: Adhocracia
 Fonte: Dados coletados, 2010

Segundo o gráfico 25 a inovação e a descentralização são absolutamente inexistentes do ponto de vista dos respondentes tanto do núcleo operacional quanto do gerencial. O que implica em total irrealização desse tipo de estrutura no hotel em questão.

5 Conclusão

O varejo de serviço hoteleiro vem alcançando uma amplitude significativa no contexto econômico vigente devido basicamente ao crescimento das atividades turísticas. Em Picos, essa realidade não é diferente, visto que a cidade é considerada um dos mais importantes entroncamentos rodoviários do Piauí e com isso representa um ambiente potencial para as empresas hoteleiras.

O estudo possibilitou o mapeamento das estruturas das empresas varejistas do serviço hoteleiro presentes em Picos. Foi reforçado o que já havia sido descoberto de forma preliminar na primeira fase da pesquisa onde os dados apontaram para uma estruturação do tipo Simples. Em todos os hotéis de maneira geral visualizamos a maioria dos parâmetros de *design* de duas das configurações básicas (Estrutura Simples, Burocracia Mecanizada).

No entanto, também foi notório que das configurações Burocracia Profissional, Forma Divisionalizada e Adhocracia foi indicado a presença de um ou dois parâmetros, esse fato nos remete à conclusão de que existe uma tendência a um crescente profissionalismo do negócio hoteleiro em Picos. Não foi descoberta nenhuma configuração nova.

Acreditamos que este estudo atingiu o objetivo de mapear as estruturas encontradas no varejo de serviço hoteleiro de Picos e possibilitará um esclarecimento administrativo que possibilitará aos gestores uma consistente averiguação do que é a estrutura de sua empresa e o que pode vir a ser.

Referências Bibliográficas

CASTELLI, Geraldo. Administração hoteleira. 9 ed. Caxias do Sul: EDUCS, 2003.

CORRÊA, Henrique; CAON, Mauro. **Gestão de serviços:** lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

HALL, Richard H. **Organizações:** estruturas, processos e resultados. 8 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes:** estruturas em cinco configurações. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

OLIVEIRA, Djalma P R. **Sistema, organizações e métodos:** Uma abordagem gerencial. 13 ed. São Paulo. Atlas, 2002.

PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil:** gestão e estratégia. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração:** guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertação e estudos de caso. 3. ed. 2. reimpr. São Paulo: Atlas, 2006.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração.** 5 ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 2007

Apêndice 1 – Questionário aplicado junto ao funcionário

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

Prezado (a) senhor (a)

Solicitamos a sua colaboração no preenchimento deste breve questionário que tem propósitos exclusivamente acadêmicos. Pedimos a sua franqueza em cada resposta dada. Desde já agradecemos pela sua contribuição.

1. Idade: <input type="checkbox"/> 16 a 20 <input type="checkbox"/> 21 a 30 <input type="checkbox"/> 31 a 40 <input type="checkbox"/> 41 em diante
2. Sexo: <input type="checkbox"/> Feminino <input type="checkbox"/> Masculino
3. Grau de Escolaridade: <input type="checkbox"/> Ensino Fundamental Incompleto <input type="checkbox"/> Ensino Fundamental Completo <input type="checkbox"/> Ensino Médio <input type="checkbox"/> Ensino Médio Incompleto <input type="checkbox"/> Nível Superior <input type="checkbox"/> Nível Superior Incompleto <input type="checkbox"/> Pós-graduação
4. Setor/Cargo: _____

Legenda:	Concordo totalmente (1) (100%)	Concordo parcialmente (2) (75%)	Nem concordo nem discordo (3) (50%)	Discordo parcialmente (4) (25%)	Discordo totalmente (5) (0%)
5. Quando você vai fazer o seu trabalho é comum o patrão estar por perto para observá-lo.				1 2	3 4 5
6. O patrão costuma decidir tudo sem perguntar a sua opinião.				1 2	3 4 5
7. A eficiência na execução das tarefas é controlada pelo patrão.				1 2	3 4 5
8. Os instrumentos de trabalho utilizados por você são de fácil manuseio.				1 2	3 4 5
9. Você recebe ordens diretas do seu patrão.				1 2	3 4 5
10. A comunicação entre você e seu superior flui informalmente.				1 2	3 4 5
11. Na empresa existe uma atividade específica para cada funcionário.				1 2	3 4 5
12. Existem conflitos na empresa e estes são resolvidos pelo patrão.				1 2	3 4 5
13. Você tem liberdade para escolher qual tipo de procedimento usar diante de cada tipo de cliente.				1 2	3 4 5

14. A empresa dedica maior parte do seu tempo analisando procedimentos que melhorem os objetivos da empresa.	1	2	3	4	5
15. Você assume comportamento pré-definido para execução adequada de sua tarefa.	1	2	3	4	5
16. Você executa várias tarefas que são controladas criteriosamente por um supervisor.	1	2	3	4	5
17. Você realiza trabalho simples e repetitivo.	1	2	3	4	5
18. O ambiente da empresa é estável, ou seja, as mudanças que ocorrem, por exemplo, na demanda podem ser previstas.	1	2	3	4	5
19. Você precisou de estudos aprofundados no meio escolar para realizar suas tarefas.	1	2	3	4	5
20. Você tem controle sobre seu próprio trabalho.	1	2	3	4	5
21. Na empresa existem reuniões regulares de planejamento	1	2	3	4	5
22. Os setores da empresa estão organizados de forma a garantir um produto ou serviço padronizado.	1	2	3	4	5
23. Os seus serviços são diversificados dependendo do mercado.	1	2	3	4	5
24. A empresa muda constantemente a forma de organizar o trabalho, baseando-se sempre no mercado.	1	2	3	4	5
25. Você participa constantemente de treinamentos.	1	2	3	4	5
26. As metas da empresa, que são estabelecidas a você, mudam com frequência.	1	2	3	4	5
27. Todos podem tomar decisões sobre os assuntos da empresa.	1	2	3	4	5

Apêndice 2 – Questionário aplicado junto ao gerente

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

Prezado (a) senhor (a)

Solicitamos a sua colaboração no preenchimento deste breve questionário que tem propósitos exclusivamente acadêmicos. Pedimos a sua franqueza em cada resposta dada. Desde já agradecemos pela sua contribuição.

1. Idade:	<input type="checkbox"/> 16 a 20	<input type="checkbox"/> 21 a 30	<input type="checkbox"/> 31 a 40
	<input type="checkbox"/> 41 em diante		
2. Sexo:	<input type="checkbox"/> Feminino	<input type="checkbox"/> Masculino	
3. Grau de Escolaridade:	<input type="checkbox"/> Ensino Fundamental Incompleto	<input type="checkbox"/> Ensino Fundamental	<input type="checkbox"/> Ensino Fundamental
	<input type="checkbox"/> Ensino Médio	<input type="checkbox"/> Ensino Médio Incompleto	<input type="checkbox"/> Nível Superior
	<input type="checkbox"/> Nível Superior Incompleto	<input type="checkbox"/> Pós-graduação	
4. Setor/Cargo:	_____		

Concordo totalmente (1) (100%)	Concordo parcialmente (2) (75%)	Nem concordo nem discordo (3) (50%)	Discordo parcialmente (4) (25%)	Discordo totalmente (5) (0%)

Legenda:

Afirmações					
5. É comum você observar o trabalho que estar sendo realizado.	1	2	3	4	5
6. Você costuma decidir tudo sem perguntar a opinião dos funcionários.	1	2	3	4	5
7. Você controla a eficiência na execução das tarefas.	1	2	3	4	5
8. Os instrumentos de trabalho utilizados por você são de fácil manuseio.	1	2	3	4	5
9. Você dar ordens diretas aos funcionários.	1	2	3	4	5
10. A comunicação entre você e seus subordinados flui informalmente.	1	2	3	4	5

11. Na empresa existe uma atividade específica para cada funcionário.	1	2	3	4	5
12. Existem conflitos na empresa e estes são resolvidos por você.	1	2	3	4	5
13. Você dar liberdade para os funcionários escolherem qual tipo de procedimento usar diante de cada tipo de cliente.	1	2	3	4	5
14. A empresa dedica maior parte do seu tempo analisando procedimentos que melhorem os objetivos da empresa.	1	2	3	4	5
15. Você assume comportamento pré-definido para execução adequada de sua tarefa.	1	2	3	4	5
16. Você controla criteriosamente as tarefas executadas pelos funcionários.	1	2	3	4	5
17. Seu trabalho é simples e repetitivo.	1	2	3	4	5
18. O ambiente da empresa é estável, ou seja, as mudanças que ocorrem, por exemplo, na demanda podem ser previstas.	1	2	3	4	5
19. Você precisou de estudos aprofundados no meio escolar para realizar suas tarefas.	1	2	3	4	5
20. Você controla todo o trabalho operacional.	1	2	3	4	5
21. Na empresa existem reuniões regulares de planejamento.	1	2	3	4	5
22. Os setores da empresa estão organizados de forma a garantir um produto ou serviço padronizado.	1	2	3	4	5
23. Os seus serviços são diversificados dependendo do mercado.	1	2	3	4	5
24. A empresa muda constantemente a forma de organizar o trabalho, baseando-se sempre no mercado.	1	2	3	4	5
25. Você participa constantemente de treinamentos.	1	2	3	4	5
26. As metas da empresa, que são estabelecidas por você, mudam com frequência.	1	2	3	4	5
27. Todos podem tomar decisões sobre os assuntos da empresa.	1	2	3	4	5

Apêndice 3 – Entrevista junto ao gerente

1. Nome da empresa.

2. Ramo de atividade.

3. Produtos e serviços.

4. Números de funcionários e como estão divididos por setores.

5. Há quanto tempo a empresa foi fundada?

6. Estrutura organizacional_ a empresa está divididos em quantos setores e quantos são?

7. Nível de escolaridade do gerente.

8. Existe subordinação entre os setores? Quais são os funcionários responsáveis por cada setor?
