UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ

INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM SERVIÇO SOCIAL

SIMÃO HERNAN BENDAYAN

REESTRUTURAÇÃO ORGANIZACIONAL DA ASSEMBLÉIA LEGISLATIVA DO ESTADO DO PARÁ: um estudo sobre o comprometimento dos seus servidores no desempenho de suas atividades profissionais

Orientador: Ariberto Venturini, Dr.

BELÉM

2008

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ

INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM SERVIÇO SOCIAL

SIMÃO HERNAN BENDAYAN

REESTRUTURAÇÃO ORGANIZACIONAL DA ASSEMBLÉIA LEGISLATIVA DO ESTADO DO PARÁ: um estudo sobre o comprometimento dos seus servidores no desempenho de suas atividades profissionais

Dissertação apresentada à banca examinadora da Universidade Federal do Pará, como exigência parcial para obtenção do título de Mestre em Serviço Social, sob a orientação do Prof. Dr. Ariberto Venturini.

BELÉM – PARÁ

Maio/2008

Dados Internacionais de Catalogação-na-Publicação (CIP) –

Biblioteca Central/ UFPA, Belém-PA

Bendayan, Simão Hernan.

Reestrutura organizacional da Assembléia Legislativa do Estado do Pará: um estudo sobre o comprometimento dos seus servidores no desempenho de suas atividades organizacionais / Simão Hernan Bendayan; orientador, Prof. Dr. Ariberto Venturini. – 2008

Dissertação (Mestrado em Serviço Social) - Universidade Federal do Pará, Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-Graduação em Serviço Social, Belém, 2008.

1. Desenvolvimento Organizacional. 2. Servidores Públicos. 3. Assembléia Legislativa do Estado do Pará. I. Título.

CDD - 21. ed. 361.706

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ

INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM SERVIÇO SOCIAL

SIMÃO HERNAN BENDAYAN

REESTRUTURAÇÃO ORGANIZACIONAL DA ASSEMBLÉIA LEGISLATIVA DO ESTADO DO PARÁ: um estudo sobre o comprometimento dos seus servidores no desempenho de suas atividades profissionais

Aprovada em 27 de maio de 2008.

BANCA EXAMINADORA:

_____

Prof. Dr. Ariberto Venturini
Presidente e Orientador / UFPA

_____

Prof. Dr. Daniel Nascimento e Silva
Membro / UNAMA

_____

Prof. Dr. Milton Cordeiro de Farias Filho
Membro / UFPA

BELÉM – PARÁ

Maio/2008

AGRADECIMENTOS

A Deus, pela vida, luz, inteligencia e forças para a conclusão desta dissertação.

Aos meus pais Elsa Merlo Garcia *(in memoriam)* e Hernan Bendayan Garcia, pela educação e o carinho incomensurável que me proporcionaram.

À minha esposa Elaine Vargas Hernan Bendayan, pelo amor, carinho e incentivo constante, que me foi oferecido em todos os momentos.

Ao professor Dr. Ariberto Venturini, pela idoneidade e ilibada conduta profissional na tarefa de orientar-me nesta pesquisa.

Ao professor Dr. Daniel Nascimento e Silva, pela paciência e compreensão nos momentos difíceis.

Ao professor Dr. Milton Cordeiro de Farias Filho, pela contribuição fundamental na pesquisa.

À professora Dra. Vera Lúcia Batista Gomes, pelas discussões e orientações no trabalho.

À professora Dra. Maria José de Souza Barbosa, pela orientação iniciais e esclarecimentos.

Ao professor Dr. Carlos Alberto Batista Maciel, pela dedicação e discernimento profissional.

A todos os professores do PPGSS, pela dedicação.

A todos os meus familiares e amigos que me incentivaram pela continuidade e conclusão do trabalho.

Aos funcionários da Assembléia Legislativa do Estado do Pará, pela concessão e participação na pesquisa.

... Descobre que se leva anos para se construir confiança e apenas segundos para destruí-las, e que você pode fazer coisas em um instante, das quais se arrependerá pelo resto da vida... Descobre que as pessoas com quem você mais se importa na vida são tomadas de você muito depressa, por isso, sempre devemos deixar as pessoas que amamos com palavras amorosas, pode ser a última vez que as vejamos.

Sheakespeare

RESUMO

As constantes mudanças ambientais atuais têm afetado todo tipo de organização, especialmente as públicas. Novas necessidades da população aliadas aos desafios históricos têm levado os Estados a rever suas formas de atuação, o que causa impacto imediato sobre a maneira como estão organizados, principalmente a sua estrutura. Formalização, centralização e complexidade transformam-se, desta maneira, nas primeiras alterações no interior das organizações públicas como forma de reação às exigências de mudanças que o ambiente requer. Neste sentido, esta dissertação tem como objetivo analisar os impactos causados pelas mudanças na estrutura organizacional da Assembléia Legislativa do Estado do Pará sobre o comprometimento dos seus servidores no desempenho de suas atividades profissionais. É um estudo descritivo, de natureza quantitativa, com nível de análise organizacional e unidade de análise individual, cujos dados foram coletados através de questionário organizado em torno de uma escala de atitudes de cinco pontos que descrevia um *continuum* em que o limite inferior correspondia à avaliação “Discordo Completamente” e limite superior correspondente a “Concordo completamente”, com valor 5. Foi coletada uma amostra com margem de erro de 5% e nível de significância de 95%. Os resultados alcançados mostraram que a Assembléia Legislativa do Estado do Pará é uma organização composta por 50% de funcionários com menos de 11 anos de efetivo serviço e 49% de servidores que não fazem parte do quadro efetivo da organização; o comprometimento predominante é o normativo centrado na obrigação pelo desempenho; há a presença de comprometimento afiliativo, instrumental visando recompensas e oportunidades, instrumental a partir de linhas consistentes de atividades, do modelo desenvolvido por Medeiros (2003); não foi detectado impacto das mudanças na formalização, centralização e complexidade (diferenciação horizontal, diferenciação vertical e dispersão espacial) da organização sobre o comprometimento dos funcionários da organização analisada. A conclusão desta dissertação é que mudanças na estrutura da Assembléia Legislativa do Estado do Pará não afeta o comprometimento dos seus funcionários.

Palavras-chave: Mudanças Estruturais, estrutura organizacional, Comprometimento Organizacional, Assembléia Legislativa do Estado do Pará.

ABSTRACT

The constant current environmental changes have affected every type of organization, especially public ones. New needs of the population allied to the historical challenges have led states to revise its forms of action, which causes immediate impact on how they are organized, especially its structure. Formalization, centralization and complexity become thus the first changes within public organizations as a form of reaction to demands for changes that environment requires. In this sense, this thesis aims to analyze the impacts caused by changes in the organizational structure of the Legislative Assembly of the State of Pará on the commitment of its servers in the perform their professional activities. It is a descriptive study of a quantitative nature, with organizational level of analysis and unity of individual analysis, whose data were collected through a questionnaire organized around a range of attitudes of five points which described a *continuum* in which the lower limit was the assessment "Disagree completely" and the upper limit corresponding to "completely Agree" with value 5. Sample was collected with a margin of error of 5% and significance level of 95%. The results showed that the Legislative Assembly of the State of Pará is an organization composed of 50% of employees with less than 11 years of effective service and 49% of servers that are not part of the framework of effective organization; the commitment is the predominant standard focusing on the performance requirement; there is the presence of commitment affiliate, instrumental seeking rewards and opportunities, instrumental from consistent lines of activities, of the model developed by Medeiros (2003), was not detected impact of changes in formalization, centralization and complexity (horizontal differentiation, vertical differentiation and space dispersal) of the organization on the involvement of officials of the organization examined. The conclusion of this thesis is that changes in the structure of the Legislative Assembly of Pará not affect the commitment of its employees.

Keywords: Structural Changes, organizational structure, Organizational Commitment, the Legislative Assembly of the State of Pará.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – As condicionantes ambientes das mudanças organizacionais 20

Figura 02 – Determinação do tamanho da amostra 71

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Fatores e indicadores do questionário utilizado 74

Quadro 02 – Construtos e indicadores do questionário utilizado 75

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01 – Sexo dos Respondentes 79

Gráfico 02 – Respondentes, por chefias e não chefias 80

Gráfico 03 – Respondentes, por estado civil 81

Gráfico 04 – Respondentes, por grau de instrução 82

Gráfico 05 – Respondentes, por tipo de vínculo empregatício 83

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 – Respondentes, por tempo de serviço e idade 84

Tabela 02 – Comprometimento afetivo (internalização de valores e objetivos)..... 85

Tabela 03 – Comprometimento normativo (obrigação em permanecer) 86

Tabela 04 – Comprometimento normativo (obrigação pelo desempenho) 87

Tabela 05 – Comprometimento afiliativo (sentimento de fazer parte) 88

Tabela 06 – Comprometimento Instrumental (recompensas e oportunidades)..... 89

Tabela 07 – Comprometimento Instrumental (linhas consistentes de atividades)..... 90

Tabela 08 – Mudanças estruturais, necessidades do público-alvo e missão da organização)..... 91

Tabela 09 – Comprometimento, objetivos e normas da organização..... 93

Tabela 10 – Comprometimento e processo decisório na organização..... 94

Tabela 11 – Comprometimento e complexidade na organização..... 95

Tabela 12 – Comprometimento e pensamento estratégico da organização 96

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 13

2 A IDÉIA DE MUDANÇA NOS ESTUDOS ORGANIZACIONAIS 18

2.1 OS ELEMENTOS DA ESTRUTURA DAS ORGANIZAÇÕES 30

2.1.1 O Elemento Complexidade 30

2.1.2 O Elemento Formalização 35

2.1.3 O Elemento Centralização 38

2.2 PROCESSOS ORGANIZACIONAIS E ESTRUTURA 40

2.2.1 Poder e Conflito 41

2.2.2 Liderança e Tomada de Decisões 45

2.2.3 Comunicações 50

2.2.4 Mudança e Inovação 53

2.3 MODELOS DE ESTRUTURAÇÃO ORGANIZACIONAL 55

2.4 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL 60

3 METODOLOGIA DA PESQUISA 67

3.1 QUESTÕES NORTEADORAS DA PESQUISA 67

3.2 CARACTERIZAÇÃO E DELIMITAÇÃO DA PESQUISA 68

3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA 71

3.4 DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA DE VARIÁVEIS 72

3.5 DADOS: TIPOS, COLETA, ANÁLISE E EXPOSIÇÃO 73

3.6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA 78

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS 79

4.1 ASPECTOS SÓCIO-ECONÔMICOS DOS RESPONDENTES 79

4.2 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL 85

4.3 MUDANÇAS ESTRUTURAIS E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL 91

4.4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS 97

5 CONCLUSÃO 101

REFERÊNCIAS 104

APÊNDICES 112

1 INTRODUÇÃO

Esta dissertação busca conhecer como se estabelece o comprometimento dos servidores da Assembléia Legislativa do Estado do Pará no desempenho de suas atividades profissionais a partir dos processos de mudanças estruturais ocorridas nesta organização. A reestruturação administrativa é utilizada pelos governos para obter resultados eficientes e eficazes na gestão objetivando atender às novas demandas provenientes das mudanças ocorridas na sociedade. Este fenômeno, também denominado Reforma do Estado, não é considerado um fato novo. Contudo, nas últimas décadas, o governo brasileiro vem tentando se adaptar aos acontecimentos para superar as dificuldades percebidas na sua estrutura enquanto Estado brasileiro.

Quando se fala em Estrutura, nos estudos organizacionais, não se está fazendo referência às idéias políticas de estrutura e infraestrutura que, apesar de muito faladas e debatidas, parecem ser mais ideários do que conceitos ou constructos capazes de apoiar estudos científicos consistentes. Conforme esta dissertação mostrará, a estrutura é apenas uma das dimensões analíticas das organizações.

Uma organização é todo e qualquer agrupamento humano que tenha pelo menos duas pessoas unidas em torno do alcance de um mesmo objetivo – por isso não existe organização de uma pessoa, apesar de haver empresas com apenas um indivíduo. Toda organização, para existir e sobreviver, precisa dar conta de necessidades do ambiente, ou seja, aquilo que está além da organização, para além de seus limites é chamado de ambiente (note que o mercado é apenas uma parte do ambiente). Para que isso aconteça, toda organização cria uma estrutura (conjunto

de regras, relações internas de poder e cargos com papéis específicos a serem desempenhados) capaz de suportar o seu processo de produção (não existe organização que não produza algo de interesse do ambiente, muito menos a Assembléia Legislativa).

Assim, os estudos organizacionais dão conta das necessidades ambientais, da estrutura necessária para produzir os produtos e serviços requeridos e o processo relacional e de produção. Esta dissertação tratará apenas da Estrutura, ou seja, das normas e regras (formalização), distribuição e exercício do poder (centralização) e cargos e atribuições (complexidade) da Assembléia Legislativa do Estado do Pará. Em termos gerais, este estudo procurou responder a seguinte pergunta de pesquisa: “Quais os impactos que as mudanças na estruturas provocam sobre o comprometimento dos funcionários da Assembléia Legislativa do Estado do Pará no exercício de suas atividades?”.

Outras áreas do conhecimento denominam os estudos sobre as mudanças na estrutura das organizações públicas como Reforma do Estado ou Reforma Administrativa (KETTL *apud* PEREIRA e SPINK, 1988; LIMA JUNIOR, 1998; LIMA e LIMA JUNIOR, 1997; PRZEWORSKI, 1991). Neste sentido, Farias Filho (2005) estudou o Estado, tendo como exemplo a Assembléia Legislativa e constatou que as relações estabelecidas entre o executivo e o legislativo em nível estadual eram conflituosas, uma vez que as políticas de reforma do Estado ou reestruturação das instituições estatais foram impostas pelo executivo ao legislativo, e conseqüentemente à sociedade. Constatou ainda que as reestruturações dos órgãos governamentais deram-se de forma conflituosas entre os poderes executivo e legislativo sem que houvesse indício de participação direta da sociedade.

Essas constatações são preocupantes se considerar que, segundo Rezende (2003), experiências recentes em políticas de reformas administrativas revelam que um dos fatores de êxito para a tomada da decisão nas organizações é o conhecimento sistemático de fatos políticos. Isto posto, percebe-se que o novo perfil do Estado com a reestruturação, exige que os servidores públicos, efetivos, temporários, contratados ou terceirizados, participem do processo de decisão frente às mudanças trazidas pelas políticas de Reforma do Estado.

Em face das mudanças ocorridas na estrutura das organizações como reflexo contínuo de avaliação de desempenho para melhorar a atuação dos funcionários,

algumas questões sobre comprometimento do servidor público, particularmente os da Assembléia Legislativa do Estado do Pará, vem à tona o interesse sobre essa questão e expressam a necessidade de estudos mais aprofundados sobre o desempenho de suas atividades profissionais frente às novas exigências decorrentes da reforma administrativa.

O que se tem de produção e de conhecimentos referente a este assunto, seja sobre impactos decorrentes das mudanças ocorridas na estrutura organizacional ou plano de carreira bem definido, que possa proporcionar comprometimento profissional, também participação dos servidores no processo decisório para fazer frente às exigências impostas pelas mudanças ocorridas na estrutura organizacional, pouco tem contribuído para melhorar a atuação dos servidores e seu comprometimento no desempenho de suas atividades profissionais frente às demandas impostas pelas transformações decorrentes do processo de reestruturação administrativa. Além disso, as informações que se tem são precárias sobre o desempenho da administração pública em geral, e estas parecem não oferecer um serviço de qualidade, o que contribui para dificultar o entendimento sobre a repercussão das mudanças ocorridas na estrutura da Assembléia Legislativa do Estado do Pará e o comprometimento dos seus servidores.

Pelo exposto, este estudo justifica-se pelo intuito de tentar responder às questões que servirão de subsídio para dirimir as dúvidas dos tomadores de decisão em relação a essa temática. Sendo assim, esse esboço justifica a importância de investigar nesta pesquisa a Assembléia Legislativa do Estado do Pará, o comprometimento dos seus servidores no desempenho de suas atividades profissionais, ou seja, verificar o comprometimento referente à participação deles no processo decisório ou nos vários níveis hierárquicos, analisar as mudanças na estrutura da organização, se a divisão do trabalho entre eles e a aplicabilidade das normas corresponde ao que apregoam as propostas de mudanças do legislativo Estadual.

Assim, conhecer como se estabelece o comprometimento dos servidores da Assembléia Legislativa do Estado do Pará no desempenho de suas atividades profissionais, a partir das mudanças ocorridas na sua estrutura, bem como os problemas que este legislativo tem em relação à eficácia destas mudanças, são os principais objetivos desta pesquisa. A sua importância pode ser vista na medida em

que será desvendada a real condição de trabalho de um segmento do servidor público.

Para o Programa de Pós-Graduação em Serviço Social da Universidade Federal do Pará, este estudo permite grandes possibilidades de intervenções, considerando que o Serviço Social objetiva: mudanças e/ou transformações necessárias na sociedade em que os sujeitos vivem.

Para a Assembléia Legislativa do Estado o resultado dessa pesquisa pretende contribuir para uma melhor compreensão acerca das mudanças ocorridas na sua estrutura desta organização, e o impacto sobre o comprometimento dos seus servidores no desempenho de suas atividades profissionais. E em conseqüência estabelecer a esta organização mecanismos que possibilite a criação de medidas eficientes no processo de gestão e em decorrência um melhor desempenho dos servidores de forma a contribuir para o eficaz funcionamento da mesma.

Para dar conta desses objetivos institucionais, esta dissertação tem como objetivo geral analisar os impactos que as mudanças na estrutura da Assembléia Legislativa do Estado do Pará causam no comprometimento organizacional de seus funcionários durante o exercício de suas atividades. De maneira específica, serão trabalhados os seguintes objetivos:

a) Identificar os principais aspectos sócio-econômicos dos funcionários da Assembléia Legislativa do Estado do Pará.

b) Identificar o tipo de comprometimento organizacional predominante na Assembléia Legislativa do Estado do Pará.

c) Avaliar se as mudanças na estrutura da organização estão relacionadas com a sua missão.

d) Avaliar se as mudanças na formalização da organização afetam o comprometimento dos seus funcionários.

e) Avaliar se as mudanças na distribuição do poder entre os cargos da estrutura da organização afetam o comprometimento dos seus funcionários.

f) Avaliar se as mudanças nos cargos da organização afetam o comprometimento dos seus funcionários.

g) Avaliar se as mudanças no pensamento estratégico da organização afetam o comprometimento dos seus funcionários.

Esta dissertação está organizada em 5 capítulos, incluindo esta Introdução, que é sua primeira parte. Os demais capítulos têm os seguintes conteúdos:

- ✓ Capitulo 1: apresenta as razões que levaram ao estudo dos fenômenos comprometimento organizacional e estrutura organizacional vinculadas à dinâmica do Estado em dar conta dos interesses e necessidades do ambiente, além de descrever os objetivos da pesquisa.
- ✓ Capitulo 2: apresenta o referencial teórico e o estado-da-arte da investigação. Explica a idéia de mudanças nos estudos organizacionais, elenca e descreve os elementos da estrutura organizacional e os tipos de comprometimento organizacional.
- ✓ Capítulo 3: trata da metodologia utilizada na investigação. Apresenta as perguntas norteadoras da pesquisa, a caracterização da investigação, detalha população e amostra, especifica os dados e sua forma de coleta e análise, define as variáveis utilizadas e apresenta as limitações da investigação.
- ✓ Capítulo 4: apresenta os resultados da investigação. Descreve as características sócio-econômicas dos respondentes, analisa os diversos tipos de comprometimento organizacional existentes na organização sob análise, avalia os impactos de cada elemento da estrutura sobre o comprometimento dos funcionários da Assembléia Legislativa do Estado do Pará e discute os achados.
- ✓ Capítulo 5: apresenta as respostas às perguntas de pesquisa e elenca sugestões de estudos capazes de aprofundar e alargar a compreensão dos fenômenos estrutura organizacional e comprometimento organizacional nas organizações públicas.

Além desses capítulos, complementam este documento as referências em forma de lista de obras citadas no texto e uma cópia do instrumento de coleta de dados utilizado.

2 A IDÉIA DE MUDANÇA NOS ESTUDOS ORGANIZACIONAIS

A literatura não oferece uma explicação uniforme e definida acerca do processo de mudança organizacional, tampouco um seqüenciamento lógico a respeito do assunto, com base coerente, início, meio e fim bem definido, capazes de permitir a compreensão do ciclo completo das mudanças organizacionais. Importante lembrar, por exemplo, que qualquer mudança em qualquer parte do sistema organizacional configura mudança na organização (SHIRLEY, PETERS e EL-ANSARY, 1981), porque a integralidade daquele sistema, em decorrência de alterações em alguns dos seus elementos, conseqüentemente já não é o mesmo do momento posterior à alteração.

Qualquer que sejam as mudanças nos vários elementos dos componentes de uma organização, durante a sua a sua existência, ou seja, ao longo do tempo, podem provocar grandes mudanças. Essas mudanças incrementais (PEREIRA, 2004; DAFT, 1999), muitas vezes imperceptíveis, podem não ter uma única fonte, uma única origem. Dada a multiplicidade de dimensões e elementos componentes das organizações e, mais ainda, ao fato de haver inúmeros componentes que condicionam ambientalmente, para utilizar a linguagem de Hall (1984), o destino das organizações, o esboço de um modelo sintetizador das diversas explicações existentes é fundamental para que se compreenda a análise de propostas de reestruturação de uma organização.

Um elemento inerente à idéia de mudança é o fator tempo, como aponta Pettigrew (1979). Nesta acepção, a mudança parece seccionada, compartimentada em momentos, que termina por ter importante função analítica, mas por sua vez não ajuda de forma nítida a identificar as forças motrizes dos seccionamentos. As mudanças podem ser provocadas pelos indivíduos, pelos grupos, pelas interações simbólicas, ambiente, etc. A literatura parece apontar para múltiplas fontes dessas mudanças, mas termina por assinalar que todas convergem para um ponto, ou seja, a relação da organização com seus “clientes”.

Toda organização é um sistema que recebe insumos do ambiente e os transforma em produtos para o ambiente. Em outras palavras, isso significa que toda

organização, por força de consistência lógica desta proposição, é parte essencial ao sistema ambiental, ou seja, o ambiente proporciona a criação da organização para que ela desempenhe um determinado papel neste sistema — nesta linha de raciocínio ou modelo de análise o ambiente o proporciona a criação das organizações para que produzam um ou vários produtos determinados. Indo um pouco além, poder-se-ia dizer também como exigência lógica do esquema apresentado, que as organizações são produtos e criações do ambiente.

Se o ambiente cria as organizações para que produzam o que o mesmo ambiente requer, e se o ambiente é feito de organizações, conforme observou Etzioni (1972), mudanças ambientais podem levar a mudanças nas organizações. Porém é imprescindível entender o que representa o ambiente neste cenário. Em síntese, é todo o contexto externo à organização, é tudo o que está para além de sua estrutura organizacional. Isso significa que as outras organizações são componentes do ambiente externo, assim como os bens naturais com e sem valor econômico etc. Por força da complexidade das mudanças que ocorrem no ambiente externo das organizações é que ainda não se consegue mensurar como se estabelece esse sistema que tanto aguça o interesse de estudiosos na compreensão das mudanças organizacionais. A grande questão se concentra em saber: o que as mudanças do ambiente externo têm a ver com as mudanças nas organizações? A argumentação viável pode estar no fato de ser o início do entendimento da importância da lógica cliente-fornecedor na explicação de tais mudanças.

Como toda organização é criada para cumprir com uma determinada finalidade, esta finalidade é a razão de sua existência, a sua missão (MAXIMIANO, 2004; WRIGHT, KROLL e PARNELL, 2000; PEREIRA, 2004; CHIAVENATO, 1999; DAFT, 1999; MORAES, 2001). Neste sentido, a organização deve fazer o máximo possível para que sua missão seja cumprida. Para isso se organizará da forma mais adequada, utilizará os recursos disponíveis mais apropriados e fará arranjos operacionais significativos e viáveis para dar conta a sua missão. Sabe-se que é o ambiente externo que cria as organizações e sabe-se também que as organizações não são eternas, logo é possível que o mesmo ambiente que cria também destrói a organização. E o principal motivo da destruição da maioria das organizações decorre do não cumprimento de sua missão em algum nível (permanente ou inadequadamente).

A grande questão, portanto das organizações, atribui-se ao ambiente externo, a organização muda e se adapta a este ambiente ou o ambiente destrói a organização. As organizações necessitam mudar. Algumas dessas mudanças precisam, às vezes, ser radicais, e relevantes; mas na maioria das vezes elas são incrementais. As mudanças radicais, como o outro lado de um continuum, são necessárias quando a organização se distanciou demasiadamente da sua missão ou escolheu uma nova missão (diz-se que o ambiente externo lhe “permitiu” uma nova missão); as mudanças incrementais são realizadas quando a organização se distanciou “um pouco” da sua missão ou a própria se revestiu de novas modalidades de exigências.

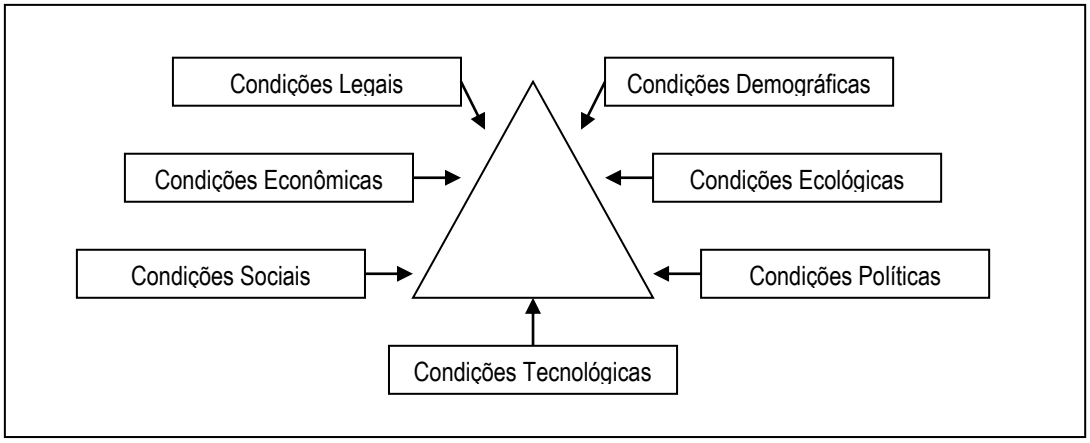

Figura 01 – As condicionantes ambientes das mudanças organizacionais
Fonte: Adaptado de Hall (1984).

Na realidade, há sete condições que o ambiente coloca às organizações para que cumpram com a sua missão. Conforme mostra a Figura 01, o ambiente condiciona a realização da missão das organizações ao limitar as suas ações por meio de condicionantes legais (o que é legítimo e o que não é), demográficos (a pressão populacional e seus derivados), econômicos (a forma como o ambiente produz a sua subsistência), ecológicos (os nichos de organizações e suas competitividades), sociais (a forma como as diversas culturas e subculturas se manifestam e convivem), políticos (os jogos de poder e suas conseqüências) e tecnológicos (o arsenal de inteligência disponível para solucionar problemas do ambiente). Como são condicionantes, ao mesmo tempo em que limitam a ação das

organizações, permitem que essas mesmas organizações se aproveitem das limitações para que possam provocar outro tipo de mudanças, as oportunidades.

Neste cenário a proposição foi mostrar que os condicionantes ambientais provocam as mudanças nas organizações. As mudanças, no entanto, têm duas direções: para fugir de ameaças à sua missão ou para aproveitar uma oportunidade ambiental para que sua missão se fortaleça. Dessa forma, a cada distanciamento de ameaças ou aproveitamento de oportunidade quase sempre se constituirá impacto sobre a organização, forçando-a a mudar. Assim, a primeira composição pode ser feita: o ambiente muda e sua mudança cria ameaças ou oportunidades às organizações, forçando-as de tal maneira a mudarem também.

Como exemplo, observa-se o caso das empresas telefônicas. Antes da privatização, como havia um monopólio estabelecido, a missão de cada estatal era basicamente “proporcionar serviços de telefonia”; atualmente, a conjuntura é outra e uma empresa que arriscasse permanecer com essa premissa muito provavelmente teria sua imagem prejudicada no ambiente porque o ambiente já não mais necessita desta proposição. A lógica se traduz na idéia de que o ambiente só permite a criação daquilo que lhe interessa. Se a razão da existência de uma organização não existe mais, então por que a organização tem que existir? Neste sentido, a continuidade da existência da organização é o início da morte do próprio ambiente. Mas essa é outra questão, que adentra dimensões da epistemologia organizacional.

Em outro cenário adverso, se uma determinada organização, ainda que o ambiente lhe seja bem favorável e que, por isso, não precisaria mudar, não poderia ela mesma querer mudar? Poderia e pode, se o ambiente aceitar. Pois a organização pode pressionar o ambiente a mudar, da mesma maneira que o ambiente forma e molda a mudança inerentes na organização. Na realidade, o ambiente também é constituído de organizações e, por isso, está contido nas organizações que fazem o ambiente mudar. É o caso do Estado que intervém no ambiente influenciando-o e, nesse influenciar, beneficia (gerando oportunidades) algumas organizações e prejudica outras (criando ameaças, por exemplo).

É importante lembrar que muitas organizações têm missões parecidas e concorrentes. No fundo, não são as organizações que concorrem entre si, mas as diferentes missões, que representam os diferentes “desejos” ambientais, que tentam suprir da maneira mais satisfatória possível tais desejos. Satisfatório porque insurge

a idéia de maximização, na realidade, é apenas o máximo de satisfação. Uma organização não consegue atingir a excelência, mas apenas o satisfatório, que é “o máximo que ela pode dar”. Dessa forma, quando a organização força o ambiente a mudar pode estar provocando uma mudança ambiental que significa ameaça para outras organizações. Assim tem-se uma explicação acerca da forma como os ambientes mudam: ao forçar a mudança ambiental são as próprias organizações que exigem mudança no ambiente.

Entendido o processo por que as mudanças ambientais provocam mudanças nas organizações, é necessário, agora, compreender como essas mudanças geram mudanças nas organizações. A chave da compreensão é, novamente, a missão organizacional. Agora com dois novos elementos: visão e objetivos. Visão é a imagem que a organização tem, hoje, do seu futuro possível e desejado (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000; WRIGHT, KROLL e PARNELL, 2000; CHIAVENATO, 1999; DAFT, 1999).

Como a idéia de futuro referente a uma pessoa muito jovem “O que você quer ser daqui a alguns anos?”. Esse desejo de futuro força os profissionais de gestão a criar uma espécie de desejos intermediários necessários para que o caminho que levará até aquele futuro mais longínquo desejado seja construído. São os objetivos. Objetivos são, portanto, qualquer situação futura desejada (MAXIMIANO, 2004; PEREIRA, 2004; CHIAVENATO, 1999; MORAES, 2001); toda visão organizacional a ser perseguida é, também, um objetivo. Sem os objetivos, dificilmente a visão se concretizará. Objetivos e visão são as variáveis que fazem a missão se atualizar.

Todas as vezes, portanto, que há mudanças ambientais (ameaças ou oportunidades) significativas, as organizações são forçadas a rever e na maioria das ocasiões modificarem seus objetivos. Caso as organizações não optarem por fazerem essas atualizações, podem estar colocando em jogo a confirmação daquela visão e, conseqüentemente, a sua missão. Permeando as idéias de missão, visão e objetivos há outra também extremamente importante: negócios. Aqui vão ser considerados negócios a todas as formas de relacionamento com o ambiente que permitam à organização captar recursos para a realização de sua missão. A Polícia Militar poderia ter como negócios o policiamento ostensivo das vias públicas, o policiamento tático das rodovias estaduais e o policiamento seletivo de rios paraenses. Foi colocado em todos esses exemplos de negócios o termo

“policiamento” justamente para mostrar que os negócios estão intimamente relacionados com a missão (uma possível missão para a polícia seria “Proporcionar segurança aos cidadãos paraenses através do policiamento das rodovias, vias públicas e rios paraenses”). Com esta missão e estes objetivos, a Polícia Militar poderia muito bem ver-se, no futuro (daqui a cinco anos, por exemplo), reconhecida por todos, cidadãos e visitantes, como a Instituição paraense de excelência em segurança e exercício da cidadania.

Na relação cliente-fornecedor, a organização é fornecedora de alguma coisa (o seu negócio) para alguém que o deseja (o ambiente). É sempre assim. À organização não é dado o arbítrio de fornecer ao ambiente o que o ambiente não quer. Mais ainda, o ambiente demanda e espera receber o produto ou serviço demandado no mínimo exatamente igual ao que solicitou. Isso significa que quando a organização não consegue atender às exigências de seus clientes o ambiente a adverte; se a desconformidade se mantiver, pouco a pouco o ambiente começará a minar a organização porque ela não está cumprindo com a sua missão. A regra de permanência, de existência é uma: cumprir com a sua missão.

É óbvio que os desejos e os requisitos de atendimento mudam. As organizações têm que se adaptarem ou anteciparem-se a essas mudanças, o que vem confirmar a regra geral (as mudanças no ambiente provocam mudanças nas organizações). Isso é razão suficiente para que a organização esteja o tempo todo monitorando o ambiente e avaliando se seus negócios estão em conformidade com a sua missão.

Os objetivos organizacionais têm o seu papel bem definido, fazer isso acontecer, fazer com que não haja descompasso entre os negócios da organização e os indicadores das exigências do ambiente. É por isso que as organizações se estruturam em torno de objetivos. Escolher objetivos é um esforço e um exercício de ver o mais longe possível, para que se possa determinar, com antecedência, o rumo a ser tomado e como chegar lá. É a isso que se chama planejar: dizer o que tem que ser feito e como será feito.

Para que a organização possa atender às necessidades ambientais, precisa pensar em dois agrupamentos de objetivos: aqueles voltados para os seus negócios e aqueles voltados para a sua capacitação contínua em atender a esses desejos. Entretanto, para que a organização satisfaça os desejos do ambiente, precisa

transformar insumos naquilo que o ambiente quer. Então, os esforços dos administradores são direcionados para duas dimensões: externa, que é de onde ela provém a si mesma e ao ambiente, e a interna, que é a manutenção, pelo menos, dessa capacidade de provisão.

Os administradores realizam esses esforços de transformação de insumos em produtos através de um fluxo contínuo conhecido pela sigla PODC, de planejar, organizar, dirigir e controlar. Visto dessa forma, administrar é o processo de transformação de insumos em produtos através do planejamento, organização, direção e controle. Nesta lógica administração seria “é um processo”, porque é algo que se repete. Ora, se processo é algo que tem início, meio e fim em passos seqüenciais, administração é um processo de quê? De planejar, organizar, dirigir e controlar. Processo de planejar, organizar, dirigir e controlar o quê? Os recursos organizacionais. Mas porque os recursos organizacionais devem ser planejados, organizados, dirigidos e controlados? Por duas razões: primeiro, porque são escassos, o que exige otimização de seu aproveitamento; segundo, que planejar, organizar, dirigir e controlar os recursos aumentam a chance de que o objetivo pretendido seja alcançado. Resumindo, pode-se dizer que administrar é planejar, organizar, dirigir e controlar os recursos disponíveis por uma organização para que seus objetivos sejam alcançados.

Em síntese, pode-se dizer que, por mais perfeitas que possam parecer as relações que a organização mantém com o ambiente, o que este lhe dá em troca é sempre pouco porque é pouco o que disponibiliza para dar conta dos seus desejos. Dito de outra forma, o ambiente não é capaz de saciar todos os seus desejos e, por esta razão, é seletivo e negocia com as organizações a forma mais satisfatória de relação. O ambiente mantém um comportamento relacional associado, parecido das organizações, porque seus recursos também são escassos. Isso significa dizer que, de alguma forma, o ambiente também planeja, organiza, dirige e controla suas ações. Quando isso não é feito a contento e os resultados são as crises.

Como mostrado acima, as mudanças ambientais provocam mudanças nas organizações. Mas o que, especificamente, é que muda nas organizações? Para compreender isso, é necessário que se compreenda como uma organização funciona. Tendo como condicionantes as condições que o ambiente externo lhe proporciona, uma organização é feita de dois grandes blocos de variáveis (base e

estrutura) para que um terceiro bloco possa se realizar (os processos), segundo Hall (1984). Vamos olhar por dentro cada bloco e suas variáveis.

Os elementos constituintes da base de uma organização são o tamanho, a tecnologia e a escolha estratégica. Cada um desses elementos tem um papel a desempenhar para fornecer à organização a solidez necessária para o alcance de suas metas e objetivos. O alcance de metas e objetivos e a forma como as pessoas vão se relacionar nas organizações depende desses elementos de uma forma tal que qualquer incoerência entre o escopo de um e outro vai influenciar decisivamente toda a organização. Dito de outra forma, a base de uma organização deve ser a estritamente necessária ao seu funcionamento. Por isso nenhuma organização é igual; conseqüentemente, a estrutura de uma organização será necessariamente diferente da outra. Quanto maior a base, maior será a estrutura que sobre ela poderá ser edificada e vice-versa.

O tamanho de uma organização depende, basicamente, da capacidade física, do número de pessoas que a compõem e do número de recursos (riquezas ou bens líquidos) de que dispõe. A capacidade física pode ser tomada em termos da área ocupada, tomada em seu sentido de espaço físico: uma organização de $100m^2$ é menor que outra com um espaço físico de $10.000m^2$. A capacidade física geralmente é a primeira impressão que um indivíduo tem do porte de uma empresa: quanto maior o porte, maior a impressão.

Outro componente do tamanho de uma organização é a quantidade de pessoas que dela fazem parte. Há organizações extremamente pequenas, como a banquinha de cachorro quente da esquina; outras, extremamente grandes, como uma gigante multinacional que abarca 300.000 pessoas, ou mesmo um país do tamanho da China, com seus mais de um 1.000.000.000 de habitantes. O número de pessoas é um elemento que também exerce muita pressão psicológica sobre os indivíduos: quanto maior a organização, maior esta pressão, maior a necessidade de gerentes, de equipamentos, de tecnologia, de normas, dentre outras conseqüências.

A tecnologia não pode ser tomada como sinônimo de máquinas e equipamentos. De forma comparativa com a ciência da computação, as máquinas e equipamentos seriam a parte *hard*, e a parte física de algo que não existe fisicamente, a parte *soft*. A tecnologia é o elemento intangível (que não se pode tocar) e que opera sobre a parte tangível (que se pode tocar). No caso de um

computador, a CPU, o teclado e o vídeo, por exemplo, são a parte *hard*, tangível; os programas que vão proporcionar a máquina fazer o que se pretende que elas façam são a parte *soft*, a tecnologia a que nos referimos.

Quando nos referimos à tecnologia queremos nos ater à parte inteligente que faz com que a organização e suas unidades funcionam, sejam elas de forma comunicacional, informacional, gerencial ou qualquer outra. Afinal, a tecnologia tem diversas formas de se manifestar, mesmo sendo intangível, mesmo sendo invisível. Quanto mais intenso o uso de tecnologias em uma organização, maior a necessidade de pessoal especializado e, conseqüentemente, maior a possibilidade de se “trocar” um número alto de pessoas com baixa especialização por um número menor de pessoas com qualificação maior.

Em estudos produzidos por Thompson (1967) retrata a descoberta de uma tipologia tecnológica tripartite, onde está em jogo o objetivo a ser alcançado e a capacidade de integração das unidades organizacionais. O primeiro tipo foi denominado (mediadora) porque sua finalidade se estabelece em mediar a ligação entre as unidades organizacionais, com caráter marcadamente de interdependência conjunta; o segundo tipo, porque permite que um trabalho seja operacionalizado através da realização de tarefas de forma seqüenciada, foi denominada de (tecnologia em cadeia), que marca uma interdependência seqüencial; e a terceira, cuja característica é a de permitir a aplicação de inúmeras técnicas para o alcance de determinado objetivo e que essas técnicas podem ser selecionadas, combinadas e ordenadas pelo retorno que proporcionam, foi denominada de (tecnologia intensiva) ou de interdependência recíproca.

As organizações estão constantemente fazendo escolhas, decidindo qual caminho seguir. As escolhas geralmente têm altas doses de racionalidade. Como a racionalidade humana é limitada, as escolhas estão contaminadas com esta limitação. O desenho de uma organização é fruto de uma ou de várias escolhas; sua continuidade ou descontinuidade também. De qualquer forma, uma escolha afeta todos os membros de uma organização, afeta os componentes tecnológicos necessários e afeta o próprio ambiente. Este poder se reflete em termos benéficos e maléficos à organização. É em termos de poder decisório que se deve tratar a escolha estratégica.

Quando o poder encontra-se pulverizado na organização, o grau de comprometimento das pessoas envolvidas tende a ser maior; quando o poder é centralizado, o inverso pode ser esperado. Deve-se pensar o poder também em termos de conhecimentos técnicos e de liderança: quanto maior o conhecimento técnico ou o poder, maior a tendência dos liderados em realizar a escolha estratégica estabelecida. Toda organização apresenta, por estes motivos, certo grau de centralização ou descentralização no processo decisório.

O estudo produzido por Chandler (1962) constatou que diferentes ambientes realmente levam as organizações a mudar suas estratégias que, por sua vez, exigem diferentes estruturas já que a antiga não proporciona mais a eficiência e a eficácia que a moderna estrutura possibilita. Disso se conclui que a estrutura também é uma forma de estratégia que a organização elabora para operacionalizar as outras estratégias.

O impacto que essas três categorias analíticas exercem sobre a estrutura das organizações pode ser sintetizado da seguinte forma. Se o ambiente for ameaçador e a estrutura organizacional existente apresentar grande probabilidade de não suportar a contento a superação da ameaça, as escolhas estratégicas que forem feitas devem convergir para a recomendação de diminuição (ou a transformação da ameaça em oportunidade, principalmente através das inovações tecnológicas). Diminuir de tamanho implica em reduzir o número de produtos que oferecerá ao ambiente, já que o ambiente não quer mais a quantidade que demandava anteriormente; se reduziu o número de produtos, não há por que continuar a demanda tantos insumos do ambiente, recomendando-se a sua redução, como conseqüência. Reduzidos o número de insumos e de produtos, o número de pessoas poderia ser a próxima etapa de encolhimento, depois o espaço físico, até que fosse encontrado o tamanho ideal para enfrentar a ameaça.

Raciocínio similar deve ser feito com relação às oportunidades, mas em sentido inverso. Quando o ambiente oferece novas oportunidades, as escolhas estratégicas devem se centrar no número de produtos, naturalmente, que é o ponto de partida de análise, para ver se a estrutura atual é capaz de suportar a demanda; se não for, a tecnologia é a segunda a ser analisada porque todo período de expansão também é uma oportunidade de ganhar em conhecimento: a tecnologia é a única de que não se desfaz nos períodos de crise. Depois da tecnologia, pode

advir o número de insumos, número de pessoas e espaço físico. O fato é que a conseqüência da escolha estratégica se configura em uma nova estrutura organizacional.

Os resultados de estudos recentes feito por Nunes (2001) mostraram evidências de que as relações entre as estratégias desenvolvidas pelas empresas que estudou e as suas estruturas são complementares, ou seja, as estruturas são trabalhadas para dar suporte aos objetivos pretendidos pela organização e, de forma inversa, esses objetivos reforçam a estrutura.

Aqui já é possível compreender como as mudanças ambientais provocam as mudanças nas organizações que, por sua vez, inserem mudanças nas suas estruturas. Mas, para isso, é necessário que alguns termos sejam plenamente compreendidos e, principalmente, a sua lógica de funcionamento: organização, unidades organizacionais, eficiência, eficácia, efetividade, conhecimento, habilidade e competência.

Uma organização é todo agrupamento humano que tem pelo menos um objetivo em comum, assim apresenta-se o conceito. Entretanto, as organizações, como as empresas e os órgãos do Estado, são, na realidade, conjuntos de organizações, ou seja, são compostas de unidades organizacionais.

As unidades organizacionais são as divisões internas das organizações. Geralmente recebem nomes de presidência, diretoria, departamento etc. A organização, durante períodos de oportunidades ambientais, se caracteriza pelo crescimento do número de produtos demandados e elevação do número de insumos. Pessoas, espaço físico e/ou de tecnologias, para atender à demanda, muitas vezes constituídos, precisam crescer em seus tamanhos originais. Importante entender que mais pessoas implicam em maior necessidade de controle e maior necessidade de controle implica em demanda por gerentes intermediários. Desta forma: o papel principal dos gerentes intermediários é controlar pessoas, para que a organização tenha a garantia de que as atividades previstas no processo produtivo estejam sendo desenvolvidas a contento. Quanto maior o número de pessoas, maior a propensão a falhas no comando e na direção. Isso força a criação de normas (formalização), a distribuição do poder (descentralização) e/ou a criação de novas unidades organizacionais. Como uma unidade organizacional é uma organização em

miniatura, essa nova unidade terá uma chefia e pelo menos um subordinado. Tem-se, portanto, um novo órgão.

Neste contexto, percebe-se que as unidades organizacionais são criadas para imprimir um maior grau de perfeição no manuseio dos recursos disponíveis para que os objetivos pretendidos sejam alcançados e, com isso, os negócios pactuados com o ambiente sejam honrados para que a organização obtenha como contrapartida no seu trato relacional, os recursos de que necessita para recomeçar o processo de aproximação daquela visão inicial, que também é a confirmação de que sua missão permanece válida. Diante desse sistema foram criados três conceitos importantes nesse processo: eficiência, eficácia e efetividade.

As organizações também apresentam grau de conhecimentos, habilidades e competências gerais. A grande questão é saber como esses conhecimentos, habilidades e competências são adquiridas no contexto da estrutura organizacional. Ratificando que uma organização é qualquer agrupamento humano que tenha pelo menos um objetivo em comum, portanto, uma organização são pessoas e a menor organização tem o tamanho de duas pessoas. São as pessoas que também detêm o conhecimento, as habilidades e as competências de que as organizações necessitam para que possam suprir as necessidades do ambiente de maneira adequada. Quanto maior a especialização das pessoas, maior o estoque de conhecimentos, habilidades e competências que uma organização possui. Estruturar significa, portanto, dotar a organização com o número de pessoas com os conhecimentos, habilidades e competências necessárias para que a organização cumpra com a sua parte no pacto feito com o ambiente agora e no futuro próximo.

Conhecimentos são capacidades cognitivas que os membros organizacionais devem ter para compreender e explicar os sistemas lógicos que regem o macro-funcionamento ambiental externo de sua organização assim como os sistemas lógicos de funcionamento do ambiente interno, ser capaz de entender o todo e as partes; habilidades são capacidades que as pessoas apresentam para fazer o que têm que fazer, pelo menos de maneira adequada; e, finalmente, mas não menos importante, competência, que é o grau de adequação entre conhecimentos e habilidades, ou seja, as pessoas que têm conhecimentos e são hábeis são consideradas, também, competentes, porque transformam e colocam em pratica o

que sabem. Essa competência é de grande utilidade para que a organização dê conta de seus compromissos internos e externos.

Estruturar uma organização significa criar o ambiente interno formal. Isso significa dotar a organização com a quantidade de pessoas em torno de chefias (criar as unidades organizacionais), as regras de seu relacionamento e com o ambiente e organizar as unidades organizacionais para que as atividades que têm que desempenhar o sejam de maneira eficiente e eficaz, ou seja, efetiva.

Da mesma forma que acontece com o ambiente externo, o ambiente interno também é feito de organizações que competem entre si por recursos, poder, notoriedade etc., além de terem, naturalmente, que atingir seus objetivos da melhor maneira possível. Assim como a organização tem uma missão, uma visão, negócios, objetivos etc., cada unidade também deve ter porque mantém uma relação de cliente-fornecedor com as outras unidades organizacionais e com a organização e, muitas vezes, com o próprio ambiente.

2.1 OS ELEMENTOS DA ESTRUTURA DAS ORGANIZAÇÕES

Foi mostrado, até aqui, que é necessário que se conheçam os elementos mediante os quais são construídas as estruturas organizacionais: centralização, formalização e complexidade, seguindo o esquema de Hall (1984). Esta parte tem como finalidade ressaltar seus aspectos mais importantes quando do processo de estruturação ou reestruturação organizacional.

2.1.1 O Elemento Complexidade

A primeira idéia que se deve ter, quando se tratar de complexidade, é a consideração de que toda organização é complexa. Complexidade é a quantidade de unidades que compõem uma organização e unidades são suas divisões internas.

Uma organização, por exemplo, pode ser dividida em Departamento de Recursos Humanos, Departamento de Produção e Departamento Administrativo-Financeiro. Desta forma, três são as unidades organizacionais. Quanto maior o número de unidades que compõem uma organização, maior a sua complexidade.

Não é tão simples compreender a idéia de complexidade na prática. A idéia de complexidade também deve ser aplicada às divisões das divisões da empresa. Por exemplo, o Departamento de Recursos Humanos pode ser dividido em Divisão de Recrutamento e Seleção, Divisão de Desenvolvimento de Pessoal e Divisão de Avaliação de Desempenho. Neste caso, a complexidade vai mudar e se tornar “mais complexa” de ser entendida praticamente, ou seja, ao invés de três unidades, a organização vai ter que ser analisada em grau de complexidade que envolva as novas subdivisões das divisões.

Do ponto de vista da Análise Organizacional, a Complexidade deve ser tomada como uma variável, ou seja, algo que varia constantemente a partir das variações de suas bases. A razão para isso é simples de ser compreendida: como um dos componentes da base organizacional é o ambiente — e é sabido que o ambiente muda constantemente, sendo mais amistoso ou mais agressivo à continuidade das organizações — é natural que não se deve esperar uma mesma estrutura de uma mesma organização que dure para sempre. Entretanto, a experiência tem mostrado que as mudanças na estrutura acontecem rotineiramente, muitas vezes mensalmente. Dessa forma, a Complexidade é algo que varia e que por isso deve ser tomada como uma variável. Três são as formas pelas quais a Complexidade varia: diferenciação horizontal, diferenciação vertical e dispersão espacial.

a) Diferenciação Horizontal

Chama-se diferenciação horizontal à divisão do trabalho na organização entre os seus membros. Quanto maior a divisão do trabalho, quanto maior a divisão de tarefas, quanto maior, enfim, a quantidade de atividades/coisas que as pessoas devam fazer, maior a diferenciação horizontal e, conseqüentemente, maior a Complexidade da organização. Como se pode perceber, a diferenciação horizontal

vai aparecer, em um organograma, na “distância” entre a unidade à extrema esquerda e à extrema direita: quanto maior a quantidade de unidades, maior a diferenciação horizontal.

É importante que se compreenda, como conseqüência, o seguinte: quanto maior a diferenciação horizontal, maior a necessidade de pessoas altamente qualificadas na organização. Dito de outra forma, a maior divisão do trabalho exige pessoas especializadas para controlar as atividades e, assim, garantir que as metas e objetivos das organizações sejam atingidos e que as pessoas que a compõem desenvolvam realmente aquilo que se prontificam em fazer. Isso explica por que a diferenciação horizontal é um elemento da Complexidade e, também, por que a variável complexidade é complexa.

b) Diferenciação Vertical

A diferenciação vertical mostra os níveis hierárquicos de uma organização, mostra a sua estratificação. Pode-se dizer que estratificação são os “estratos”, camadas, níveis, graus de hierarquia que existe em uma organização. A diferenciação vertical é menos complicada, para se gerenciar, do que a diferenciação horizontal. A principal razão é que quanto maior a diferenciação vertical, mais chefias haverá para se responsabilizar pelas tarefas, atividades, metas e objetivos organizacionais. Como se pode perceber, estamos tratando de chefias e chefias envolvem poder, autoridade. Lembre-se sempre que estamos tratando com organizações formais, organizações que apresentam direitos e deveres escritos e claros, direitos e deveres estes que conferem legitimidade às pessoas que ocupam os cargos de chefia.

A autoridade, quando delegada, vem acompanhada de responsabilidade. Significando dizer que ninguém é chefe sem ser cobrado por isso; que as chefias existem para fazer com que coisas aconteçam e que, se não acontecerem, serão responsabilizadas pelos seus resultados. Assim como os resultados positivos são bonificados, são recompensados, os resultados negativos podem ser punidos. Vale dizer, além disso, que uma chefia existe porque o chefe em tese conduz alguns subordinados, porém a responsabilidade caso um determinado subordinado faça ou

não um serviço ou se atingiu ou não determinado resultado é do chefe, ou seja, a responsabilidade recai sobre a chefia: é o chefe que receberá a sanção ou a recompensa.

Dois fatores exercem grande influência sobre a diferenciação vertical: o tamanho e a tecnologia. Não é difícil se compreender essa influência. Sabe-se que todo chefe é chefe porque tem pessoas sob seu comando. Uma pessoa não consegue controlar, sozinha, um número muito grande de pessoas: ela vai precisar de ajuda, ou seja, ela vai ter que dividir seu poder com outras pessoas para que as demais pessoas façam o que tem que ser feito. Desta forma, quanto maior o número de pessoas em uma organização, maior a necessidade de chefes e, conseqüentemente, maior a diferenciação vertical.

A tecnologia provoca uma influência inversa à do tamanho sobre a diferenciação vertical. Sabe-se que a tecnologia tem a capacidade de fazer, com mais rapidez e com maior qualidade, o que várias pessoas fariam, sozinhas ou em grupo numa organização. Por exemplo, o que aconteceu com as “grandes” empresas de produção de tecidos brasileiras: empregavam milhares e milhares de pessoas. Com a abertura dos mercados mundiais, sua capacidade competitiva foi drasticamente reduzida, forçando as nossas empresas a substituir os milhares de milhares de pessoas por tecnologia. Com isso, as sobreviventes atingiram um novo patamar superior de competitividade, mas pagaram o preço com o desemprego em massa de pessoas. O mesmo tem acontecido com os bancos e com empresas dependentes do uso intensivo de tecnologia. Desta forma, quanto mais intensa for a necessidade de tecnologia, menor será a diferenciação vertical e mais especializadas terão que ser as pessoas que compõem a organização.

Apesar da diferenciação vertical ser fácil de ser compreendida, é difícil de ser gerenciada. Inúmeros problemas de comunicação, de controle e coordenação tendem a aparecer. Por isso precisa ser tomada com bastante cautela, com um vigor analítico apurado e com uma acuidade singular para que os objetivos e metas organizacionais sejam atingidos. Mais ainda, o fator humano é altamente sensível às mudanças neste aspecto.

c) Dispersão Espacial

Chama-se dispersão espacial à quantidade de unidades dispersas geograficamente. Imagine-se uma cadeia de lojas de departamentos. Como o próprio nome indica, “cadeia” quer dizer um conjunto de lojas, mas que não estão juntas, mas sim separadas. É o caso, por exemplo, do banco do Brasil: existem em muitos lugares e muitos países. Como se pode compreender, ao conjunto de unidades de uma mesma organização que não estão juntas e sim separadas geograficamente, chama-se dispersão. A dispersão é espacial porque as unidades estão “espalhadas” em vários lugares, em vários espaços, em várias regiões geográficas.

Na realidade, a dispersão espacial não passa, em última análise, de uma forma particular de diferenciação vertical e horizontal ao mesmo tempo, ou seja, representam de várias formas a divisão do trabalho na empresa e os níveis de autoridade necessários para que a organização atinja suas metas e objetivos.

A maior complexidade de uma organização leva a problemas de coordenação e controle. Coordenar significa dar ordem ao conjunto de atividades que devem ser realizadas para que os objetivos e metas planejados pela organização sejam atingidos; controlar é garantir que as metas e objetivos planejados sejam realizados da forma prevista. Por várias razões — e dentre as quais a incapacidade humana de a tudo prever e a inconstância do agir humano —, a coordenação e controle se tornam mais problemáticos à medida que a complexidade de uma organização seja mais intensa.

Os membros de uma organização tendem a responder de forma diferente às mudanças bruscas do ambiente, à introdução de novas tecnologias, às constantes necessidades de mudanças em regras e procedimentos, ao estilo de liderança, dentre outros aspectos tão centrais quanto estes. Questões de integração, de participação, de motivação, por exemplo, todas difíceis de gerenciar, têm na questão da complexidade a sua principal fonte problemática.

2.1.2 O Elemento Formalização

Indaga-se: “Por que esta organização precisa de tantas regras, de tantas normas, de tantos padrões de procedimentos?” Seria muito inconveniente ver uma organização funcionar, como queria uma parte do movimento anarquista, sem normas, sem regras, que as pessoas fizessem as coisas da forma que melhor lhe conviesse. Como se poderia esperar que as pessoas fizessem as coisas da forma que queremos? Como garantir que o nosso produto ou serviço está de acordo com o que o cliente quer? Como prestar conta ao governo e à justiça sobre o que fere a Lei? As normas, regras, leis, procedimentos, enfim, tudo o que é normativo, tudo o que é norma tem apenas uma finalidade: garantir que as coisas sejam feitas da forma que a organização deseja. Esta forma tem diferentes razões ou finalidades: dar garantia de retorno ao investimento aplicado, prestar contas com a justiça, satisfazer clientes, garantir a continuidade da organização e assim por diante.

São as normas que fazem com que uma organização atinja as metas e objetivos que precisam ser alcançados. É bom que se afirme o seguinte: cada organização deve ter as normas adequadas — nem excesso, nem em falta. Existe uma formalização mínima, assim como existe uma formalização máxima: se uma organização apresentar padrões de formalização abaixo ou acima do mínimo ou do máximo, terá problemas — e muitos deles, extremamente graves.

Com o excesso de norma aparecerá também o exagero burocrático dentro da organização, proporcionando desta forma a moléstia operacional em todo o processo produtivo. Como o próprio nome indica, a empresa vai “adoecer” porque se encontrará presa a tanta formalidade que será incapaz de fazer as coisas que tem fazer para poder sobreviver. Caso as normas estejam abaixo de suas necessidades, aparece a anomia, ou seja, a falta de mecanismo que garanta certa previsibilidade nas ações dos membros da organização. As normas garantem previsibilidade: apesar das ações humanas serem inconstantes, portanto as normas existem para que haja um mínimo de previsibilidade. Sem a norma, sei a Lei, o espaço estará aberto para o caos dentro das organizações.

A formalização, por essas razões, se relaciona com outras dimensões organizações. Por exemplo, há uma relação interessante entre a formalização e a centralização do poder: quanto mais centralizado o poder, maior a necessidade de normas para controlar o comportamento dos membros da organização. Indo um

pouco ao extremo, os sistemas ditatoriais criam uma quantidade muito grande de norma, muitas vezes criam normas para uma única pessoa, o que é contra o princípio normativo, que diz que as normas devem abarcar a todos. A formalização afeta a mudança de programações. Quando a organização é altamente formalizada é menor a probabilidade de novas idéias, novos projetos, novas propostas. A formalização em excesso é inimiga da inovação. Afinal, numa percepção gerencial ultrapassada para que inovar, se tudo o que precisa ser feito já está programado e regulamentado.

Dividindo as organizações em dois tipos, rotineiras e não rotineiras, é possível perceber o impacto que a formalização exerce sobre a tecnologia e vice-versa. As organizações com trabalho rotineiro apresentam maior tendência à formalização que as organizações com trabalho não rotineiro. Senão, um centro de pesquisa, com pessoas altamente especializadas e com o uso intensivo de tecnologia: como buscam produzir conhecimentos e/ou novas tecnologias, os caminhos que se deve seguir ainda precisam ser descobertos, inventados. Aqui, a formalização deve ser a mínima possível. No ponto extremo está uma organização presidiária: as normas têm que ser aplicadas de uma forma tal que garanta certa estabilidade e previsibilidade ao comportamento dos detentos.

A formalização se relaciona com a tradição. Por tradição, entende-se a possibilidade de que uma forma de agir se perpetue: quanto maior a possibilidade, maior a tradição e, conseqüentemente, maior a probabilidade da formalização ser a ela importante. Da mesma forma, a formalização exerce um impacto muito grande sobre os membros individuais de uma organização, principalmente porque tolhe sua capacidade inventiva, reduz o seu potencial de participação, contribui enormemente com a desmotivação e privilegia o conformismo e a passividade. O mesmo se verifica com os não-membros da organização, porque a organização dará mais importância às regras do que ao atendimento que lhes possa proporcionar.

A formalização em excesso gera insegurança nas pessoas, sejam elas membros ou não-membros da organização. Sob o ponto de vista de quem cria as regras em excesso, percebe-se insegurança, sentimento de autoproteção e resistência à mudança. São mecanismos psicológicos que se **deve** perceber quando da análise organizacional. Muitas vezes, por esta razão, são os criadores das regras que precisam de ajuda — e não a organização. Dito de outra forma, a análise deve

recair sobre a dimensão psicológica da gerência: o resultado dessa patologia gerencial pode levar à alienação dos membros da organização.

Finalmente, deve-se sempre estar atento ao seguinte aspecto: a formalização e a profissionalização são extremamente incompatíveis: onde uma está, a outra deve estar ausente. “Quanto mais profissionalizada a força de trabalho, maior a probabilidade de que a formalização leve ao conflito e à alienação” (HALL, 1984, p. 79). Mas como saber o grau de formalização necessária? Como definir e medir a profissionalização dos membros da organização? Um geneticista, para desenvolver seu trabalho, tem muito mais conhecimento do que seu chefe que é administrador; um funcionário cuja atividade seja apenas de anotar o número de passageiros transportados pelo visor da catraca do ônibus tem menor estoque de conhecimento do que o diretor de sua empresa; o motorista de ônibus é mais especializado do que o diretor da empresa que não é habilitado; e o jardineiro é muito mais especializado em jardinagem do que o banqueiro. Estes exemplos bastam para indicar o sentido da profissionalização, como tomada em análise organizacional: o estoque de conhecimentos e habilidades para se desenvolver uma ou um conjunto de atividades.

Em estudo recente, Moraes (2000) chegou à conclusão de que a aprendizagem de executivos transcende a classificação formal ou informal, uma vez que a especialização é influenciada pelo contexto organizacional e social. Isso significa que um indivíduo especialista em uma organização pode não ser, em outra: um motorista de ônibus urbano em uma empresa de ônibus urbano pode ser considerado especialista em direção, mas em uma empresa de turismo pode não sê-lo, porque novas exigências de conhecimentos e habilidades provavelmente serão requeridas. Perroti (2004) mostrou que a estrutura exerce impacto positivo sobre a gestão do conhecimento se as práticas de trabalho forem multidisciplinares para resolver problemas ou apresentar melhoria, quando coexistir sistemas de comunicação e ambientes propícios à aprendizagem e quando há compartilhamento de conhecimento. Isso tudo mediado pela tecnologia.

Para os membros não especializados, as normas asseguram que estão fazendo o que a organização deseja que eles façam; para os altamente especializados, as normas são empecilhos à inovação, à criatividade, à produção de novas modalidades que facilitarão a vida de todos e à consecução das metas e

objetivos organizacionais. Percebe-se, aqui, a utilidade e a perversidade das normas e a sua importância: para uns são extremamente úteis; para outros, são nocivas.

2.1.3 O Elemento Centralização

A centralização se refere ao grau de distribuição do poder em uma organização. É uma das melhores formas de se resumir o processo de análise organizacional. A centralização diz respeito à participação das pessoas no processo decisório de uma organização: quanto maior a participação, menor a centralização. A descentralização, que é o contrário da centralização, indica o grau em que as decisões são deixadas ao cargo de outras pessoas. Simplificando, tem-se: quanto maior o número de pessoas que decidem, menor a centralização; quanto menor o número de tomadores de decisão, maior a centralização.

Quando a maior parte das decisões ocorre no topo da organização, ela é centralizada. Esta regra parece ser simples, mas é só aparência. As organizações apresentam variedades de decisões: algumas são rotineiras e, por isso, a maior parte dos membros da organização podem tomá-las, como no caso de que “deve-se manter luzes apagadas após o expediente e manter o local de trabalho limpo”. Aqui, o pessoal é forçado a decidir porque há regras a serem obedecidas obrigando o pessoal a “decidir” entre deixa a luz acesa ou apagar, manter ou não o local de trabalho limpo. Disso se percebe que a formalização exerce poder sobre o processo decisório, sobre a centralização.

Em organizações de grande porte, por outro lado, a centralização é ambígua: umas são centralizadas, outras são descentralizadas. O fator tamanho, portanto, exerce influência diferente sobre a centralização: grandes organizações, com trabalho rotineiro, baixo grau de especialização e baixo uso de tecnologia tendem a ser mais centralizadas; organizações de grande porte, com trabalho não rotineiro, alto grau de especialização e uso intensivo de tecnologias tendem a ser mais descentralizadas. Essa parece ser a regra geral, mas há certos tipos de organização

que esta regra é quebrada, como as organizações militares: há, por exemplo, no caso do exército brasileiro, regras até como se deve apresentar a barba feita – e é uma organização altamente especializada e altamente centralizada: tudo está no RDE (Regimento Disciplinar do Exército).

O fator tecnologia influencia a centralização: algumas decisões são delegadas a especialistas, outras ficam restritas ao topo da organização. Em bancos, por exemplo, os caixas podem transacionar com milhares de reais, se estas transações forem rotineiras; se algum cliente quiser transacionar com limites que excedam o que é rotineiro, o funcionário deve pedir autorização para seu superior: aqui volta a prevalecer a decisão da organização e não do indivíduo, neste caso, do caixa. É que a clareza, a eficácia e a previsibilidade influenciam a tomada de decisão, elementos estes que favorecem a introdução do fator tecnologia nas organizações: quanto menos claras, menos eficazes e menos previsíveis as alternativas de decisão, menor a probabilidade de a tecnologia impactar a centralização. O conhecimento da tarefa, portanto, é o ponto chave para a centralização ou descentralização: se for rotineira, a centralização se faz presente a tecnologia também, se for não-rotineira, ambas devem se ausentar.

Outro fator que deve ser considerado diz respeito às considerações macropolíticas, que envolvem o relacionamento da organização com fins políticos. Deste ponto de vista, a centralização ou a descentralização pode favorecer ou facilitar o processo de mudanças. Naturalmente que objetivos ideológicos estão em jogo e comprometem a forma como a organização se estrutura. Grande envolvimento político exige controle sobre os papéis a serem desempenhados pelos membros da organização, o que contribui com a centralização.

A centralização de uma organização muitas vezes é o retrato fiel da sociedade em que operam. Organizações multinacionais têm que se adaptar às sociedades em que operam sob pena de fracasso. Sociedades altamente centralizadas exigem formas estruturadas de organizações também centralizadas. Da mesma forma, a centralização ou descentralização é um espelho de como o seu quadro dirigente vê e pensa os membros da organização: se os vê como necessitando de controle, centraliza; se os vê como autônomos, descentraliza. De qualquer forma, as conseqüências podem ser positivas ou negativas, de maneira

que cada organização necessita de um grau de centralização ou descentralização adequado.

2.2 PROCESSOS ORGANIZACIONAIS E ESTRUTURA

De uma forma geral, gerenciar é elaborar cálculos os mais precisos possíveis do entrelaçamento de variáveis e desenhar a forma mais adequada de operacionalizar os cálculos elaborados. É disso que resulta a competência gerencial centrada no trinômio capacidade técnica, conceitual e atitudinal (LACOMBE e HEILBORN, 2003; CHIAVENATO, 1999). Contudo, essa competência tem no gerenciamento dos elementos de processos organizacionais o seu maior desafio porque lida com variáveis de cunho subjetivo. Pretende-se, agora, mostrar que o gerenciamento dos elementos de processos organizacionais determina em grande parte o gerenciamento das organizações.

Os elementos de processos organizacionais têm como finalidade conferir a dinâmica que a organização precisa para o seu desenvolvimento e para que possa atingir com adequação seus objetivos e metas. Os processos organizacionais transcorrem no interior da estrutura das organizações e são representados pelas ações e papéis que os diferentes atores desempenham no seu cotidiano, cujos resultados fazem com que a empresa mude constantemente — tanto em termos evolutivos quanto em dimensões involutivas. A estabilidade — a não-mudança — é apenas uma deformação do jogo de desenvolvimento e estagnação[1]. Aqui serão trabalhados sete elementos de processos organizacionais (poder e conflito, liderança e tomada de decisões, mudança e inovação e comunicações) e, em cada um deles, os desafios às estruturas organizacionais.

[1] É importante notar que, neste aspecto em particular, é-se indiferente quanto à mudança ser incremental ou súbita. Aliás, muitas vezes a estabilidade, a não-mudança, pode representar um estágio de obtenção de conhecimentos que capacitem a organização à mudança (SENGE, 1990).

2.2.1 Poder e Conflito

Uma organização é um conjunto de no mínimo duas pessoas que têm pelo menos um objetivo em comum[2]. Conseqüentemente, ao se referir ao termo organizações estão-se admitindo processos relacionais entre atores, indivíduos que compõem a organização; noutras palavras, trata-se de relações sociais. Assim, toda organização é uma teia de relações sociais. Toda relação social, necessariamente, envolve algum tipo de poder.

Em análise organizacional, chama-se poder à influência que A exerce sobre B para que B faça algo que, sem a influência de A, B jamais faria. Tome-se um exemplo para esclarecer a questão: um gerente de produção precisa que um determinado funcionário ou um grupo de trabalho faça inspeção das máquinas que não utilizam para ver se estão com sua manutenção feita. O gerente dá a ordem e os funcionários, voluntariamente, executam a atividade de inspeção. O ato de realizar a inspeção é o resultado do poder do gerente sobre o indivíduo ou grupo de indivíduos: se aos indivíduos não fosse dada a ordem de fazer a inspeção, não o fariam. É a isso que se chama poder: a obediência voluntária de *alter* para com *ego*, de um indivíduo ou grupo de pessoas A para com um individuo B (HALL, 1984). O poder, conforme se pode perceber, é sempre um ato, cujos resultados se podem atestar, ver, sentir. Não existe poder, se este não for utilizado; não existe poder latente, eminente, potencial. O poder é, em si, demonstração.

Há, basicamente, duas formas relacionais de poder: as relações simétricas e as assimétricas. Chama-se de relações simétricas (de *simetria*, mesma medida) às relações de influências entre dois indivíduos com igual medida de poder, como, por exemplo, entre dois gerentes de mesmo nível hierárquico de uma determinada organização (chefe de inspeção e chefe de recrutamento de pessoal, por exemplo). São também chamadas de relações horizontais de poder.

As relações assimétricas (*assimetria*, diferente medida ou grau) são sempre do tipo superior-subordinado, que se caracteriza por um dos atores deter maior

[2] Esta definição tradicional, levada às últimas conseqüências, mostra que é possível haver empresas que não são organizações (aquelas que possuem apenas o proprietário como força de trabalho). Empresas desse tipo estão fora da abrangência das explicações deste trabalho.

volume de poder que o outro. Essa relação se configura, de forma mais compreensiva, na expressão popular “eu mando, você obedece”. Neste aspecto em particular, vale uma ressalva extremamente importante: poder e autoridade são dois termos ou representação distintos da realidade: o poder envolve força ou coerção; a autoridade é um tipo de poder que não implica força, não extrapola a lei e não adentra a agressão física. A autoridade é decorrente de contrato legal que estabelece as relações de mando e obediência. É claro que tanto o poder quanto a autoridade implicam em obediência: uma forçada; a outra, voluntária. Em ultima instância, tanto o poder quanto a autoridade implicam em dominação de um homem sobre outra pessoa ou outros homens (WEBER, 2005).

Para Weber (2005), há três tipos de dominação: a **carismática**, que é exercido através do carisma, da magia pessoal de alguém sobre um individuo ou grupo; a **tradicional**, decorrente de legado cultural patriarcal ou matriarcal, enfim, de uma estirpe familiar ou institucional transmitida geralmente de forma hereditária; e a **legal**, que se assenta na lei, ou seja, sua legitimidade é conferida pelo poder da razão que norteia o processo legislativo[3]. Destes três tipos de dominação, apenas o ultimo é racional, ou seja, apenas a última forma pode ser compreendida com base na razão – as demais são irracionais, a razão não teria poder explicativo sobre elas.

As bases sobre as quais se assentariam as relações de poder são, de forma sintética: a) a recompensa que o subordinado espera ter pela obediência voluntária; b) a coerção, a força e seus resultados perniciosos a quem ousar desobedecer; c) a legitimidade, a lei, que disciplina a relação mando-obediência; d) a referência, isto é, a força psicológica que faz com que o indivíduo que obedece se identifique com o individuo que manda; e) a especialização, o conhecimento altamente especializado detido por alguém que influencia outrem; e, finalmente, f) o acesso ao poder, o domínio que alguém tem sobre informações que são escassos ou inacessíveis aos demais membros da organização (HALL, 1984). Quanto menos conflitos uma estrutura proporcionar, mais adequada tende a ser para o alcance dos objetivos e metas.

---

[3] Vale a pena chamar a atenção para o fato de que obras tradicionais de administração, como as de CHIAVENATO (2000; 2004), equivocadamente, apontam três tipos de autoridade, ao invés de dominação. Como mostrado antes, a autoridade é um produto de um tipo de dominação específico, a racional-legal. Dessa forma, o termo *Autorität*, do alemão, só se refere à idéia vinculada à racionalidade legal, enquanto que *Herrschaft* (dominação) se vincula a qualquer relação de mando-obediência, inclusive a racional-legal.

A dificuldade do gerenciamento (e o conseqüente impacto sobre as estruturas organizacionais) se eleva quando são acrescidas a esta lista as origens do poder nas organizações, ou seja, de onde emana a influência de A sobre B. De forma resumida, estas origens são: a) o cargo ou posição ocupada por A; b) as características pessoais, encantadoras de A, o carisma; c) a especialização, a alta especialização; d) as oportunidades especiais, ou seja, a conveniência aproveitada por A em determinadas circunstâncias e/ou em determinadas ocasiões que, por alguma razão, possa persuadir ou influenciar B a lhe dever obediência (HALL, 1984). Neste ultimo caso, um exemplo quimérico seria o caso de um chefe fazer o que um determinado subordinado queira sob pena de revelar algum segredo que lhe comprometa.

Como já deve estar claro, a obediência é a conseqüência mais freqüente e esperada do poder. Não existe outra razão para a necessidade do poder gerencial nas organizações que não seja o de fazer com que as pessoas façam as coisas que devem fazer, que se comprometeram a fazer. É claro, também, que a obediência tem a ver com o envolvimento dos subordinados com o que devem fazer, com a internalização de normas e regras de procedimentos e com a participação nos destinos e desafios dos grupos relacionais, o que implica, mais uma vez, impacto sobre a estrutura organizacional[4]. Conseqüentemente, em termos lógicos do gerenciamento, tem-se o seguinte: a) quanto maior o envolvimento dos subordinados nas tarefas e atividades que tenham que desenvolver, maior será a obediência esperada; b) quanto menor a internalização das normas pelos subordinados ou membros de uma organização, maior a possibilidade de conflito; e c) quanto maior a participação das pessoas no processo de tomada de decisão, maior o poder de quem os dirige. Quando é negada a obediência, tem-se o conflito. As implicações para o gerente da negação do seu poder é o comprometimento do alcance dos objetivos e metas da organização.

Quando se compreende a lógica e a dinâmica do poder, entende-se a natureza e as bases das situações conflitivas. As principais origens ou bases dos conflitos são decorrentes de conflito funcionais, onde a manutenção do *status quo*

[4] Não esquecer que estrutura é função de formalização (normas, regras escritas etc.), centralização (grau de distribuição do poder na cadeia de comando) e complexidade (número de unidades que compõem a organização). Assim, quando, por exemplo, as pessoas recusam obedecimento (geram conflitos), há a necessidade de se alterar a estrutura, seja com novas normas, centralização ou descentralização ou alteração das unidades.

pode estar comprometida: para que não se perca o poder existente, os indivíduos iniciam o processo conflitivo, disputando a manutenção ou a mudança de uma situação de poder. Outro fator de eclosão de conflito diz respeito à existência de unidades organizacionais com funções semelhantes. Neste caso, há disputa interna sobre quem dominará quem: o vencedor pode ter como conseqüência uma ampliação de seu leque de influências. O primeiro caso incide quase sempre sobre não-gerentes; o segundo é típico de relações horizontais de poder gerencial.

Outra origem de conflitos na organização é a posição ocupada pelas pessoas na hierarquia. Naturalmente que aqui estão envolvidos outros aspectos essenciais, como a cobiça do lugar do superior, a formação de coalizões para “derrubar” alguém de posição hierárquica mais alta, pelas sabotagens, pela omissão, enfim, por métodos diferenciados que buscam negar a obediência a alguém que, legitimamente, tem-se que obedecer.

Uma ferramenta que se constitui, ao mesmo tempo, tanto uma necessidade técnica quanto atitudinal é a comunicação. Já foi visto que o poder é decorrente de relações sociais e que as relações sociais se dão através de processos comunicacionais. As comunicações imperfeitas são responsáveis por uma gama muito grande de situações conflituosas. Sistemas de comunicações claros e precisos são requisitos essenciais para a redução de conflitos em qualquer tipo de organização, não interessando quais sejam seus objetivos e o perfil de seu quadro de pessoal.

A necessidade de domínio sobre as ferramentas de comunicação é diretamente proporcional ao tamanho da organização. Organizações de grande porte têm, probabilisticamente, maior ocorrência de conflitos do que aqueles de pequeno porte: é que as condições estruturais influenciam as situações de conflitos. Entram neste rol o tipo de supervisão, a amplitude de participação, a quantidade de informações a serem transmitidas e gerenciadas, dentre outros fatores de correntes da arquitetura estrutural da organização (KATZ e KAHN, 1976).

Finalmente, o último grande grupo de origem de conflito diz respeito às diferenças entre os grupos ocupacionais que atuam em uma organização. Geralmente, grupos de contadores, de engenheiros, de médicos, enfim, de profissões tendem a formar coalizões para ter acesso ao poder e, com isso, dominar outros grupos (HALL, 1984). A situação conflituosa se verifica tanto durante a

tentativa de alcançar o poder quanto também pode perdurar após a tomada do poder pela coalizão dominante: a situação conflituosa se estenderá até que se tenha termo capaz de amenizar os componentes na disputa pelo poder. A diplomacia emerge, neste caso, como uma habilidade essencial do gerente ao ser capaz de conformar e reformatar os espaços de influência dos grupos e coalizões de poder.

Isto posto, percebe-se que qualquer que seja o conflito podem-se verificar quatro elementos caracterizadores: a) pelo menos duas pessoas estão envolvidas na disputa; b) há sempre um campo de conflito, aquilo que é disputado pelos competidores pelo poder, considerando por ambas as partes como extremamente importante; c) a dinâmica da situação, ou seja, o desenrolar cronológico do conflito, onde, muitas vezes, quando os ânimos são acirrados, ambas as partes respondem com a mesma intensidade – se os ânimos são arrefecidos, a tendência é que os competidores se tornem mais amistosos; e d) o manejo, controle ou resolução, que corresponde ao desenrolar final da situação conflituosa (HALL, 1984).

2.2.2 Liderança e Tomada de Decisões

A liderança é uma forma especial de poder (chamado poder referente), mas dele se diferencia porque implica em mudança de preferências: os liderados alteram suas preferências para que estas coincidam com as do líder. O que os liderados buscam, no fundo, é ter o poder que os lideres têm, mas de forma não manifesta; ou melhor, manifestam esta vontade de poder com a anuência voluntária ou mesmo submissão completa à influência do líder[5].

[5] Aqui há bastante similaridade entre o exercício da liderança e o papel dos liderados com a explicação dada por Freud (1976) acerca da relação de amor e ódio (prazer e desprazer). No fundo, o ódio não é o contrário do amor, como muitos podem imaginar, mas o próprio amor tomado em suas últimas conseqüências. O contrário do amor é a indiferença – ausência de amor, um vazio. No caso da liderança, a falta dela também é a indiferença.

Literalmente, liderar significa conduzir[6]. A questão da condução é um fator chave para a importância da liderança em análise organizacional e no processo de gestão. Se o líder é o condutor — condutor de pessoas —, sua necessidade é delimitada pela incapacidade das pessoas em se autoconduzir. Dito de outra forma, se os subordinados fossem capazes de se autoconduzir, não haveria necessidade de líderes para tal, para conduzi-los. Desta forma, onde houver a necessidade de um líder, está-se diante de alguém ou grupo de pessoas incapazes de se autoconduzir. Em linguagem organizacional pura, isso quer dizer que as pessoas lideradas não são capazes de, sozinhas, realizar seus afazeres, suas atividades, arcar com suas responsabilidades pelas próprias mãos. No fundo, a obediência dessas pessoas é decorrente do desejo de ter o que não têm: capacidade de autogerência[7].

Como decorrência, a liderança exerce algumas funções centrais nas organizações. A primeira delas centra-se na definição da missão e no papel institucionais. É o líder (seja ele o proprietário, gerente ou alguém sem função de comando que exerça esse papel) quem aponta o destino final da caminhada, da condução das pessoas e o caminho que se deve seguir. É função do líder, portanto, dizer aonde se quer chegar e enveredar esforços para que seus subordinados atinjam o destino programado (KATZ e KAHN, 1976). A segunda função é decorrente da primeira: o líder incorpora o objetivo organizacional. Quando os subordinados vêem o líder, quando conversam com ele, enfim, quando com ele se relacionam, o objetivo institucional da organização é reavivado, as energias se renovam, a motivação torna mais corpo (HALL, 1984). É um sentimento do tipo: “o chefe está aqui, eu não estou ou estamos sozinho: ele está com a gente”.

---

[6] Este é um termo relativamente recente tanto em língua inglesa (surgido no início do século XIX) quanto portuguesa. Do inglês *to lead*, literalmente é o ato de conduzir, transportar algo ou alguém de um lugar para outro. O líder, na acepção plena da palavra, é um condutor que não usa a força, mas outros atributos que tocam o inconsciente e o aparelho psíquico dos indivíduos que a ele se submetem.

[7] Novamente aqui aparece grande similaridade com a teoria psicanalítica. Para a psicanálise, especialmente a de cunho freudo-lacaniana, o homem é um animal incompleto, e por isso está constantemente em busca de se autocompletar. Por isso, também é um animal desejante. O que deseja o homem? Ora, deseja aquilo que não tem. Inconscientemente, portanto, o homem é movido infinitamente para se completar. No caso da liderança, a busca por completude (ser capaz de autoconduzir-se) é o que faz com que haja líderes (que têm o que os outros desejam, a capacidade de autocondução) e liderados (os que buscam se completar ao buscar a capacidade de autocondução).

É o líder quem exerce a função de defesa da integridade da organização: qualquer ação que venha a resultar em ferimento à organização e à sua missão é tomada pelos subordinados como uma ofensa imediata à figura do líder. Não é a organização ou a chefia que é ferida: mas sim a figura do líder. É natural, portanto, que o líder reaja à situação provocada alegando ter sido ferido não ele, mas a organização. Neste momento, a defesa do líder significa a defesa da organização; a defesa da integridade do líder passa a ser a defesa da integridade da organização[8]. O líder é aquele que todos os subordinados gostariam de ser. Psicanaliticamente, o líder representa a figura de um grande pai, o alter-ego. Isso lhe confere um grande poder sobre as disputas interinas entre os membros do grupo que domina que lidera. Desta forma, a resolução de conflitos internos é a quarta função do líder.

Estas funções são desempenhadas em todos os níveis organizacionais, não importa quem esteja na posição de liderança, não importa quem esteja à frente do grupo. Evidentemente que não se deve confundir a liderança com a posse do poder, nem liderança com gerência. Há lideres que não têm o poder legitimado pela organização, ou seja, há lideres que não exercem o cargo de chefia e, conseqüentemente, não têm o poder organizacional chamado autoridade formal. Há, talvez, mais líderes informais nas organizações do que pessoas investidas em posições de poder, de mando, constituídas legalmente pela direção de uma empresa (KARLÖFT, 1994; PERROW, 1976; BENNIS e NANUS, 1988).

Ironicamente, do ponto de vista científico, não existem traços distintivos de lideres e não lideres, ou seja, não é possível saber o que os lideres devem ter ou fazer para serem lideres, apesar da grande e vasta literatura que tenta dar ares de cientificidade sobre esta questão[9]. O fato é que, muitas vezes, pessoas que não têm aspirações ou não buscam a posição de lideres de repente se vêem em situações de liderança. A liderança, portanto, em muitos casos, depende de aspectos

[8] Esses casos denotam o caráter gregário que a liderança exerce. Também isso remonta à idéia de horda primitiva da psicanálise: enquanto animais com vontade de poder mas dominados pela figura do pai (o líder), momentos como esses representam oportunidades para demonstrar o “poder de fogo” latente e, ao mesmo tempo, demonstrar que, se o pai (o líder) sucumbir, haverá sempre alguém para assumir o poder.

[9] A área gerencial é uma das mais sujeitas às ações (legítimas, em todos os casos) de leigos como proponentes de esquemas empíricos ou teóricos. É comum, por exemplo, pessoas que foram bem-sucedidas em viagens de longo curso ou que escalaram montanhas como o Everest se considerarem aptos a ensinar alguma coisa a gerentes. O problema são propostas revestidas de cientificidade, como inúmeros que grassam nas prateleiras de livrarias de aeroporto e, agora, de universidades.

situacionais (liderança situacional). Há grupos de trabalho, por exemplo, onde A é líder hoje e subordinado de B amanhã, C torna a frente em uma situação e se submete ao comando de D noutra, e assim por diante. O que se comprova é que a liderança é sempre afetada pela reação dos liderados aos atos que a liderança pratica, reação esta que pode ser de aprovação (que reduz a influência do líder) ou de aprovação (que a eleva).

Basicamente, há dois estilos de liderança: a) a liderança autoritária, onde o líder confia mais no poder de sua posição e as ações dos subordinados são ou recompensadas ou punidas, conforme o caso; e b) e liderança chamada sócio-emocional, onde o sentido de comportamento democrático do líder é orientado aos subordinados e, que por causa disso tem consideração para com estes – é o chamado líder apoiador. O líder apoiador centra-se na satisfação e produtividade dos seus subordinados[10].

A tendência atual das organizações é o de reduzir os espaços aos líderes autoritários e ampliá-los para os lideres apoiadores, provocando intensos impactos sobre as técnicas de estruturação organizacional. As principais habilidades que o mercado de trabalho de gerentes parece privilegiar podem ser sintetizadas nas seguintes situações: a) quando as decisões não são de natureza rotineira, exige a criação de espaços de criatividade, liberdade e capacidade de inovação dos subordinados; b) quando houver incapacidade de padronização das informações necessárias para a tomada de decisão, capacite os subordinados a elaborar esquemas de alcance de objetivos em metas da organização; c) quando as decisões não precisam se tomadas rapidamente, quando precisam ser mais exatas e adequadas possíveis para uma ou várias situações, o líder deve conjugar capacidade conceitual, técnica e atitudinal suas e dos subordinados; d) quando os subordinados sentem intensa necessidade de interdependência, quando dependem uns dos outros, o papel do líder é majoritariamente de apoiador e criador da infraestrutura para tal; e) quando os subordinados encaram sua participação na decisão de forma legítima, ou seja, qualquer que seja a decisão os membros do grupo precisam ter parcelas de contribuição com o que for feito, o papel do líder é de

[10] Likert (1974) criou um continuum de liderança que vai da liderança autoritária coercitiva, em um extremo, à liderança participativa ou democrática, no outro – no intermédio estariam a liderança autoritária benevolente (lado negativo) e a liderança consultivo (lado positivo). De maneira geral, a maior parte das teorias sobre liderança tende a reproduzir o esquema de Likert.

promotor do ambiente democrático de decisão; f) quando os subordinados percebem-se capazes de contribuir com o processo decisório e que, por esta razão, sentem que sua contribuição irá aperfeiçoar ou exercer influência decisiva nos resultados da organização, o líder exerce o papel de membro do grupo; e g) por último, mas não menos importante, quando os subordinados confiam em sua capacidade de trabalhar sem a tranqüilidade da supervisão minuciosa, o papel do líder é o de mantenedor da autocondução dos subordinados[11]. O papel da liderança, hoje, parece ser o de permitir a ampliação do espaço de decisão dos subordinados e reconhecer tais decisões como legítimas.

Toda decisão é uma tentativa de ajustar o presente ao futuro, ou seja, fazer com que o futuro seja, no mínimo, melhor do que o presente. As decisões sempre estarão envolvidas com algum grau de planejamento, com algum tipo de cálculo utilitário de conseqüências, com algum grau de risco e incerteza, uma espécie de cálculo que precede e preside a ação[12]. Afinal, não tem sentido uma decisão sem ação. Esquematicamente, todo processo decisório envolve: a) pressões imediatas sobre o decisor, b) análise do tipo de problema, c) busca de soluções alternativas e d) exame de suas conseqüências (KEPNER e TREGOE, 1972; SIMON, 1970).

Duas variáveis devem ser consideradas nas análises do processo decisório devido às suas fortes influências sobre as ações gerenciais: as crenças sobre as relações de causa e efeito e a preferência sobre os resultados possíveis. Nenhum gerente é capaz de medir e calcular todas as conseqüências e todas as variáveis envolvidas em sua decisão; sempre vai crer e privilegiar algum tipo de conseqüência preferida. Noutras palavras, a racionalidade humana gerencial é limitada, conseqüentemente, os resultados esperados também o são. Ao invés de procurar a solução ótima, os administradores trabalham sempre com as soluções e resultados mais prováveis ou satisfatórias, como propôs Simon (1970).

Tanto as preferências quanto as crenças podem atuar de maneira consciente ou inconscientemente. É decorrente disso que a informação é considerada fator

[11] Parece haver no mercado espaço para líderes autoritários e participativos, de acordo com a cultura ou subcultura organizacional dominante nas organizações. Por outro, lado, parece haver uma tendência a, mesmo nas organizações de cultura autoritária, ampliar os espaços para relações de liderança mais participativas.

[12] A idéia de planejamento como cálculo é devida a Matus (1997). No entanto, Aristóteles (1998) e Hobbes (1984) muitos criaram o cálculo utilitário de conseqüências e deram início à idéia de planejamento como aplicação da racionalidade instrumental ou substantiva humana.

critico nas decisões: quanto mais exatas e adequadas ao problema sob referência, maior a probabilidade das crenças e preferências terem suas influencias reduzidas. Nem sempre o volume (quantidade) de informações é o mais importante; na maioria das vezes privilegia-se mais a riqueza (a adequação e a exatidão) de informações, por economia de tempo, de recursos e outros fatores centrais (SPRAGUE e WATSON, 1991).

Em muitas ocasiões, as organizações e os administradores possuem um estoque de decisões tomadas no passado que utilizam para problemas similares. Este estoque configura o que se chama de modelo da “lata de lixo” (*garbage can model)* ou anarquia organizada: para problemas parecidos, basta que se volte a utilizar uma decisão anterior bem-sucedida (DAGNINO e GOMES, 2007). É claro que esta prática tem sua utilidade, mas é sempre válido considerar que há sempre a probabilidade dos resultados serem frustrantes, como nos casos que envolvem os jogos de poderes e interesses das coalizões dominantes, em que as soluções aos problemas já vêm prontas, armadas, estruturadas pelos membros de grupos para apenas sanções formais nas instâncias decisórias pertinentes. Nestes casos, as estruturas mais adequadas apresentam normas e distribuição de poder que privilegiam as dimensões comportamentais, as idiossincrasias do corpo social e os interesses organizacionais. É aqui que emergem as ferramentas de comunicação como grandes contribuidoras da operacionalização do sistema organizacional.

2.2.3 Comunicações

As organizações são teias ou cadeias de relações sociais. As relações sociais se firmam e se estruturam a partir de sistemas de comunicações. Mensagens e informações devem ser transmitidas o tempo todo e em todos os níveis e unidades organizacionais: sem a comunicação, nenhuma organização sobrevive. É por isso que se diz que as comunicações representam o “sangue” da organização, porque realizam a troca de informações e a transmissão de significados entre os membros e entre as unidades organizacionais.

A posição que o indivíduo ocupa na organização interfere na forma como percebe ou comunica informações ou transmite significados (HALL, 1984). Uma reclamação a um dirigente, feita por um indivíduo A, pode ser percebida apenas como uma forma de contribuição com a melhoria ou aperfeiçoamento de uma unidade organizacional; se este indivíduo ascende à posição de responsável por esta unidade, pode ver uma mensagem semelhante, de seu subordinado, como tentativa de mostrar sua inaptidão para o exercício da chefia. Pessoas em uma posição reagem de forma diferente a um mesmo problema quando colocados em outra posição. Não é por acaso que o amigo de trabalho de hoje pode parecer o carrasco de amanhã: não é apenas o amigo que mudou, mas a exigência de mudança de percepção é que obriga os indivíduos a responderem de formas diferentes às mensagens e informações de que precisam para tomar decisões[13].

Não existe sistema organizacional que não funcionem com base em sistemas comunicacionais: as organizações, na realidade, são grandes mecanismos, grandes sistemas comunicacionais. Enquanto mecanismos, enquanto sistemas, compostos por tecnologias, pessoas e inseridas em certo contexto ambiental, a comunicação sofre interferências e é afetada por estes fatores: quanto maior o número de pessoas, mais problemas de comunicação poderá advir; quanto mais intenso o uso da tecnologia, menos problemas se podem esperar; o uso intenso de tecnologia tende a igualar os sistemas organizacionais da organização. Também o fato da organização se orientar mais por pessoas ou idéias exercerá fortíssimo impacto da comunicação nos resultados pretendidos: mais pessoas, mais interação, mais necessidade de comunicação, maior probabilidade de conflitos (HALL, 1984).

O processo comunicacional, por ser relacional, é composto de um emissor e um receptor. Como são feitos a partir de seres humanos, e, portanto sujeitos a diversas influências valorativas, emocionais e psicológicas, os processos comunicacionais estão sempre sujeitos a distorções. Muito provavelmente uma mensagem ou informação seja transmitida ou recebida de forma diferente conforme o estado de espírito, a emotividade, o valor ou o estado psicológico do indivíduo.

---

[13] Essa é uma questão cuja importância se eleva nas regiões onde a profissionalização da gestão é extremamente precária, como é o caso do Pará, em que a possibilidade de confusão entre os interesses pessoais e o interesse da organização é extremamente alta. Em Estados mais desenvolvidos, como Rio Grande do Sul e Santa Catarina, já faz parte da cultura dessas sociedades a separação entre o comprometimento contratual com uma organização e as relações de amizade.

Nas organizações, encontram-se basicamente três tipos predominantes de comunicações: as descendentes, que se dirigem para a instrução de tarefa, para a formulação lógica da tarefa e das atividades, para a transmissão de informações acerca de procedimentos e para processos de *feedback* sobre desempenho individual, de grupos, de unidades ou de toda a organização. O segundo tipo são as comunicações ascendentes, que tratam do que as pessoas dizem sobre elas mesmas, seu desempenho e seus problemas; sobre o que dizem sobre outras pessoas e seus problemas; sobre o que dizem sobre as práticas e políticas organizacionais; e, finalmente, sobre o que precisa ser feito e como pode ser feito. O terceiro tipo são as comunicações laterais, que se configuram em termos de relacionamento gerente-gerente de mesma linha ou entre os diversos indivíduos que compõem um mesmo grupo de trabalho sem poder de mando.

Como se pode perceber, as comunicações representam dois tipos de desafios ao processo de estruturação organizacional: técnico, por exige domínio sobre ferramentas, máquinas e equipamentos, e atitudinal, porque a finalidade da mensagem via máquinas, ferramentas e equipamentos é tornar mais efetiva a relação de poder entre os homens. Se priorizar a questão técnica, o administrador pode falhar por inabilidade política; se privilegiar a relação de poder, pode não ser eficaz no próprio exercício do poder por ser inábil em comunicar-se.

Ambos os desafios, em última instância, representam formas de distorções do processo comunicacional. A maioria dessas distorções pode ser enquadrada como: a) **omissão**, quando são eliminados aspectos essenciais das mensagens ou quando há sobrecarga de comunicações, o que afeta substancialmente a capacidade cognitiva das pessoas envolvidas porque não se consegue dar conta suficientemente de todas elas a contento; b) **distorção**, quando há alteração dos sentidos das mensagens à medida que elas atravessam a organização: quando mais estágios a mensagem deve percorrer, maior a possibilidade de ser distorcida; e c) **sobrecarga**: que está relacionada com o volume (quantidade) de informações e mensagens a serem trabalhadas ou informadas: quanto maior a sobrecarga, maior a possibilidade de distorções. (HALL, 1984). A adequação da estrutura, do ponto de vista das comunicações organizacionais, depende de sua capacidade de evitar as distorções de comunicação, manter as relações de poder capazes de alcançar os objetivos e metas organizacionais e municiar o corpo social com as informações e

dados necessários para que se autodesenvolvam, realizem suas atividades a contentam e se automotivem.

2.2.4 Mudança e Inovação

Como foi mostrado até aqui, no que diz respeito aos elementos de processos organizacionais, todos levam à mudança nas organizações, sejam estas mudanças em termos de comportamento de indivíduos, de grupos, de elementos da estrutura ou da própria organização. É que os elementos de processos provocam a mudança, para melhor ou para pior, nas organizações[14].

Não é difícil compreender, portanto, que as mudanças podem ser impostas ou procuradas – os líderes podem provocar a mudança deliberadamente ou podem apenas reagir ao comportamento ambiental adverso aos seus desejos. O fato é que mudanças há o tempo todo, quer ser perceba ou não (BENNIS, 1972). É que as mudanças nas organizações estão relacionadas com os seus ciclos de vida: as organizações nascem, desenvolvem-se, atingem o estágio de maturidade e depois caminham, lenta ou velozmente, para a morte (ADIZES, 1988). Nenhuma organização pode se eternizar: um dia, assim como todos os seres humanos, chegará que a organização morrerá. O trabalho de estruturação e reestruturação é postergar este óbito.

Para adiar ao máximo a morte organizacional, a organização muda constantemente. Mudam suas formas, seu funcionamento, sua estrutura, enfim, seu modo de ser e atuar, de se relacionar com o ambiente. Isso não pode significar que se tenha que estar buscando mudanças contínuas e sem sentido: as organizações são conservadoras por natureza, pois só se voltam para mudanças naquilo que lhes

[14] No fundo, a possibilidade da estabilidade é uma ilusão. O que se vê, em um processo infinitesimal, são sucessões de mudanças. A aparência de estabilidade ou instabilidade é decorrente apenas da intensidade e volume dessas sucessões de mudanças: grandes intensidade e volume de mudanças parecem as verdadeiras mudanças; aquelas infinitamente pequenas, parecem estabilidade.

interessa. É que um dos principais fatores que impedem a mudança é justamente o fator humano e sua resistência[15].

Assim, tanto as pessoas como as organizações, por serem conservadoras por natureza, estão buscando constantemente a estabilidade e a certeza; as mudanças, quando necessárias, somente podem ser realizadas com o mínimo de risco. É claro que esta é uma forma de percepção fantasiosa, porque as organizações estão mudando constantemente, porque o ambiente muda e força novas formas de relacionamento e funcionamento. A mudança em uma unidade implica em mudança na organização total e, conseqüentemente, uma atualização no desenho organizacional (NASCIMENTO-E-SILVA, 2006).

Apesar do conservadorismo, as organizações estão o tempo todo tentando se diferenciar uma das outras. Para isso, as tecnologias exercem um papel fundamental no que se chama Inovação: fazer algo novo, inédito, diferente, capaz de torná-las distintas – e reconhecidas por isso – das demais organizações, concorrentes ou não. Da mesma forma que as mudanças, as inovações podem ser introduzidas lentamente (inovações e mudanças incrementais) ou de forma abrupta (inovações e mudanças revolucionárias), sendo que esta geralmente pode pagar um preço relativamente alto.

As inovações internas são, geralmente, em termos causais e ocorrem em relação às condições passadas e presentes que, no futuro, se quer diferente. É o desejo de que o futuro seja mais promissor do que as adversidades que se enfrentou no passado e que, por algum motivo, ainda se está enfrentando no presente. As inovações buscam sempre dias melhores, maior estabilidade, maior certeza, maior controle e maior garantia de que os objetivos e metas sejam alcançados, mesmo se aventurando em novas formas de procedimentos e funcionamento. Assim, algumas inovações e mudanças são programadas, deliberadas, sistematicamente buscadas para que sejam implantadas; outras, as não-programadas, são respostas muitas vezes desesperadas de adequação às

[15] Não deixa de ser intrigante, por exemplo, o fato de que a maior parte dos administradores de uma organização de grande porte e das atividades que todos os demais administradores desenvolvam esteja voltada para controlar o comportamento das pessoas. O controle do comportamento humano tem sido, em última análise, o maior desafio dos administradores. E esses desafios residem justamente no gerenciamento dos elementos de processos organizacionais, como este trabalho tem se esforçado em mostrar.

mudanças de comportamento do ambiente externo e novas orientações internas, também de adequação: as mudanças não programadas são sempre reativas.

O grande problema de se medir o impacto das variáveis de processo nas estruturas organizacionais é que essas variáveis, em sua maioria e nas categorias analíticas que as desdobram, são de natureza qualitativa e subjetiva. Isso impõe um novo desafio aos administradores: o de desenvolver sobremaneira sua capacidade comportamental, de relacionamento humano, de maneira que exerçam o poder e a liderança, sejam capazes de resolver conflitos e tomar decisões, promovam a mudança e a inovação com base em sistemas comunicacionais participativos e desenvolvedores do potencial humano das pessoas que compõem as organizações que dirigem.

2.3 MODELOS DE ESTRUTURAÇÃO ORGANIZACIONAL

Como mostrado acima, as mudanças ambientais provocam mudanças nas organizações. Mas o que, especificamente, é que muda nas organizações? Muda a forma como a organização se organiza para dar conta dos pactos firmados com o ambiente externo. Essa organização, chamada estruturação, tem início com a modificação do ambiente que, por sua vez, provoca novas escolhas estratégicas na organização que terá impacto sobre as normas, o poder e as pessoas.

Inúmeros outros fatores relacionados a essas três dimensões analíticas das estruturas também exercem impactos sobre a reestruturação. LICKS (2000), por exemplo, mostrou que a cultura organizacional atuou como forte aliada na implantação de uma nova estrutura em uma determinada organização porque seus interesses impediram que a estrutura antiga se mantivesse. Mas não é só a cultura organizacional que influencia a estrutura. BALDI (1999), em outro estudo, relata que os valores antagônicos de um grupo de dirigentes de uma organização em relação ao anterior provocaram uma revolução cultural, o que causou a renovação do

pessoal, o que mostra que o sistema de valores sofre alterações com as mudanças organizacionais, sobretudo quando se trata de dirigentes.

MINTZBERG (1995) mostra que, qualquer que seja a estrutura que uma determinada organização pretenda elaborar, deve dar conta dos seguintes elementos: a especialização da tarefa, formalização do comportamento, treinamento e doutrinação (cuja finalidade é padronizar habilidades); agrupamento de unidades (supervisão direta, divisão administrativa do trabalho etc.), dimensões da unidade, sistemas de planejamento e controle; instrumentos de interligação (especialmente sistemas de comunicação formal e informa) e formas de descentralização (vertical e horizontal) da tomada de decisão. O equilíbrio desses elementos visa permitir a resposta rápida e adequada às demandas internas e externas.

O equilíbrio desses elementos (ou formatos estruturais) é geralmente apresentado em torno de modelos estruturais. Um modelo é uma representação simplificada da realidade onde os seus principais elementos são apresentados de forma relacional. Both (2001) realizou uma pesquisa sobre estrutura para avaliar a relação entre a configuração estrutural, os níveis de tomada de decisão e a complexidade. Os resultados mostraram que a estratégia inicial determinou a estrutura da organização em modelo divisional com características de burocracia profissional do tipo racional-burocrática; as estratégias, por sua vez, são do tipo guarda-chuva, onde as linhas gerais são deliberadas e os detalhes são trabalhados ao longo de sua implementação. Acontece que os modelos estruturais de burocracia profissional são mais adequados para ambientes estáveis e certos, que só algumas organizações poderão manter, como é o caso das organizações militares e presídios.

Vasconcellos e Hemsley (1997) consideram a estrutura como o resultado de um processo cuja finalidade é distribuir a autoridade, especificar as atividades que devem ser desenvolvidas por todas as unidades organizacionais, do topo aos níveis mais baixos, e criar um sistema de comunicação que permita que as pessoas realizem suas atividades e exerçam a autoridade que lhes competem para que os objetivos pretendidos sejam alcançados. Dessa forma, as três grandes decisões que devem ser tomadas para que o processo de estruturação se efetive são sobre autoridade, comunicação e atividades.

Maximiano (2000) também apresenta uma proposta similar centrada na divisão do trabalho (definição do grau de especialização, das responsabilidades e tarefas e das unidades de trabalho), sistema de autoridade (definição dos tipos de autoridade, níveis hierárquicos, amplitude de controle e graus de centralização e descentralização) e sistema de comunicação (definição dos meios de comunicação e dos tipos de comunicação).

De fato, inúmeros estudos têm apontado a necessidade de se acentuar a importância da comunicação no processo de estruturação. Para Zviran (1990), por exemplo, os objetivos dos sistemas de informação devem ser derivados dos objetivos organizacionais, os que conferem a esses sistemas a capacidade de fazer com que as unidades interajam entre si para que produzam os resultados pretendidos. Henderson e Venkatraman (1993) dizem que a abrangência do uso das tecnologias de informação deve permear a estratégia de negócios, a estratégia de tecnologia da informação propriamente dita, os processos e a infra-estrutura organizacional e os processos e infra-estrutura de tecnologia da informação. Naturalmente que, nesses autores, a importância da tecnologia da informação está relativamente exagerada, ao sugerir que se consuma tanto esforço para a tecnologia da informação quanto para o próprio negócio da organização. A organização é o fim, a tecnologia, o meio.

As organizações brasileiras, e em especial as paraenses, já vêm incorporando a tecnologia da informação aos seus negócios. Majdenbaum (2000) mostra que diversas instituições hospitalares utilizam esses recursos para mensurar seus resultados e acompanhar suas estratégias, o que lhes tem permitido controlar e reduzir custos, melhorar seus resultados, sua eficiência administrativa e seus serviços, fornecer produtos e serviços no tempo previsto, ganhar vantagem competitiva, melhorar qualidade do produto e aumentar a produtividade organizacional. Campos e Teixeira (2003) relatam que um modelo composto por tecnologia, propriedades institucionais (estratégia e estrutura) e ação dos agentes humanos elevou a capacidade competitiva da organização analisada. Isso mostra que esses componentes modeladores da estruturas eram suficientes para dar conta dos desafios ambientais que esta empresa teria que enfrentar.

Como se pode perceber há inúmeras propostas de modelos estruturais de organização, todos derivados da forma como os elementos básicos da estrutura

(centralização, formalização e complexidade) são combinados com os elementos de base (tamanho, tecnologia e escolha estratégica), mas sob as condições ambientais de cada organização.

No entanto, é preciso chamar a atenção para algumas proposições de tipologias de estruturas organizacionais, como a de Thompson Junior e Strickland III (1994). Esses autores sugerem seis tipos de estruturas: a) a especialização funcional, que se caracteriza pelo uso especializado de equipamentos e pessoas e que, por isso, utiliza habilidades modernas. Sua validade, por outro lado, é para organizações que tratam com um único produto, o que as força à centralização e ao uso de modelos estruturais funcionais; b) a organização geográfica: mais adequada para organizações de larga escala, permite atingir clientes dispersos geograficamente; c) organização processo-canal de mercado ou classe de consumidores: centrada na idéia de nichos de mercado, permite diferentes estratégias de suprimento de necessidades; d) unidades descentralizadas de negócios: é uma forma de gestão funcional especializada e complexa porque exige o agrupamento de todas as diferentes atividades que pertencem a um mesmo negócio, em um mesmo “teto“ na organização, para que as linhas de negócios possam ser criadas; e) unidades estratégicas de negócios: é o agrupamento de divisões de negócios com base em elementos estratégicos comuns; f) organização matricial: estrutura com dois ou mais canais de comando e sobrepõe o produto ou negócio com as linhas de autoridade, o que força a autoridade gerencial, em cada unidade/célula da matriz, a ser dividida entre o gerente de produto e o gerente funcional.

Dessas propostas de estratégias de estruturas, a matricial parece ser a mais problemática, uma vez que apresenta como conseqüências, segundo Thompson Júnior e Strickland (1994), o fato de quebrar a unidade de comando principal, compartilhar a autoridade, o que leva à necessidade de criação de um novo clima organizacional e um novo sistema de resolução de conflitos, cujas estratégias e prioridades operacionais são negociadas. Como o poder passa a ser compartilhado há crescentes dificuldades em se decidir o que é melhor para a unidade organizacional, requisito essencial para a alocação de recursos.

Lowenthal (1994) também considera que a o modelo de estrutura funcional maximiza o desenvolvimento e o uso de trabalhadores especializados, proporciona a

redução de custos e ganhar economia de escalas devido à divisão do trabalho e facilita a construção de esquemas de progressão funcional centrada na especialização. Outros modelos foram propostos em substituição ao modelo funcional, modelos esses denominados de interfuncionais, que melhoravam a comunicação, a integração no trabalho, são mais ágeis nas respostas às necessidades da organização e do ambiente e facilitam o controle de custos. Na década de 1970, surge a idéia de gerenciamento matricial, como proposta de superação dos modelos anteriores, mas que não obteve grandes resultados (BOFF e ANTUNES JUNIOR, 1995). Por outro lado, foi o remodelamento do modelo matricial que permitiu a criação do controle de qualidade total, o TQC no estilo japonês.

O que se pode concluir, pelo exposto até aqui, é que não existe um modelo único que dê conta de todas as necessidades relacionais das organizações com o seu ambiente interno e que lhe permita funcionar a contento. Inúmeras outras propostas universais são feitas, ainda que para casos específicos, como o faz Ozaki (2003), para empresas tradicionais para que possam realizar negócios eletrônicos, tomando como base a possibilidade de centralização ou descentralização; ou Olivares (2002), quando se propõe a criar uma estrutura de organizações em rede utilizando elementos ambientais externos e internos. Até a esquecida função e utilidade das assessorias estão sendo revistas.

Sacomano Neto e Escrivão Filho (2006) mostram que as organizações estão se tornando cada vez mais enxutas e, com isso, passaram a rever o papel das assessorias nas estruturas organizacionais. Descobriram que funcionam com mais adequação quando desenvolvem atividades de suporte, ainda que ligadas diretamente à estrutura, mas sem subordinação similar às demais unidades. Geralmente, as assessorias mantêm estruturas matriciais, se não for possível terceirizá-las. Também o enxugamento que muitos modelos estruturais geram como conseqüência atinge a dimensão operacional ao mesmo tempo em que enriquece as tarefas dos remanescentes, por exemplo, requisição de material, manutenção de equipamentos, qualidade, tecnologias, planejamento de férias, logística, dentre outros. O que se pode perceber é que as mudanças estruturais em direção à desverticalização têm impacto profundo nos destinos da organização, o que exige adaptações culturais também aprofundadas.

Finalmente, a lógica de estruturação organizacional parece seguir os seguintes passos: a) mudança ambiental, b) percepção da necessidade da mudança organizacional, c) escolha estratégica, d) análise do número de produtos, e) análise do número de pessoas, f) análise da tecnologia, g) definição da complexidade organizacional, h) definição da centralização e i) definição da formalização. Esta lógica de estruturação organizacional pode ser afetada pelo grau de comprometimento do corpo social da organização.

2.4 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

A definição de Comprometimento Organizacional não é consensual na literatura. Hrebiniack e Alutto (1972) afirmam que o comprometimento organizacional centrado na idéia de estrutura. Senso um fenômeno estrutural, o comprometimento, conseqüentemente, é um todo composto de partes, que não são explicitadas na definição dos autores. Este fenômeno estrutural, ainda segundo a ótica de Hrebiniack e Alutto, seria a resultante de esquemas transacionais entre o indivíduo e a organização. Dessa forma, o comprometimento é a conseqüência dessas transações, traduzidas em termos de benefícios auferidos pelo indivíduo, seja como decorrência de investimentos por ele realizados ou ganho recebido como contrapartida de alguma ação, o que implica em supor que há transações que não geram comprometimento.

O comprometimento organizacional é sinônimo de pressões normativas internalizadas, segundo (WIENER, 1982). Isso parece significar que o contato do indivíduo com o mundo organizacional é contato com um universo de normas, sejam formais ou informais, que exerce pressão sobre o aparelho psíquico e intrapsíquico dos indivíduos forçando-os a internalizar tais normas. O papel das normas é, acima de tudo, o de controle do comportamento individual e grupal do corpo social de uma organização. Dessa forma, há a pressão para que o comportamento individual e grupal esteja direcionado para o alcance dos objetivos e metas organizacionais. WIENER chama de comprometimento organizacional à totalidade dessas pressões.

Borges-Andrade (1993) interpreta o comprometimento organizacional a partir da concepção de gradação, tendo como unidades de análise empregados e organizações. O autor parte do principio de que os interesses dos empregados podem se identificar com os interesses organizacionais. A idéia de gradação mostraria que quanto mais próximos os interesses de empregados e organizações, maior a identificação; quanto menor, menor é a identificação. Quando a identificação é alta, por exemplo, os empregados estariam tão comprometidos que estariam dispostos a defendê-las e fazer o máximo possível para nelas permanecer.

Foi visto até aqui o comprometimento organizacional centrado na idéia de estrutura (relação todo e partes), como elemento do substrato psíquico e como elo entre interesses individuais e organizacionais. Bandeira, Marques e Veiga (2000) reforçam a idéia de elo entre indivíduos e organizações — seria justamente essa relação de reciprocidade sinérgica que, quanto mais forte, uniria os dois agentes. Estar comprometido, por conseguinte, significa estar o mais fortemente ligado possível. Quando isso acontece, o indivíduo é incitado a doar-se, a direcionar e multiplicar seus esforços, energias e lealdade para a defesa da organização. Essa interpretação do comprometimento como elo parece trazer em primeiro plano a prevalência do organizacional em detrimento do individual, onde a defesa da organização poderia representar, de forma geral, a defesa dos interesses individuais.

Mowday, Steers e Porter (1982) reforçam a idéia de comprometimento como elo. Ao tomar como base explicativa as metas organizacionais, que nada mais são do que objetivos com data e valor previamente pactuados, os autores mostram que a introjeção de valores da organização nos indivíduos é decorrente destes subtraírem o desafio que são da organização (que é peça importante para alcançar as metas) como se fosse seu. Isso parece acontecer porque os indivíduos esperam de alguma forma algum tipo de compensação, ainda que seja de ordem simbólica (o tapinha nas costas), instrumental (compensação financeira), emocional (elogio em público) ou outras formas. O comprometimento como elo parece ser a tradução de uma ligação psíquica e/ou psicológica do indivíduo com a organização.

Bastos (1993) assegura que o comprometimento organizacional é um mecanismo psicossocial. Questões entre outros desejos, frustrações e ansiedades do indivíduo devem estar ligadas com as aspirações da sociedade. Acontece que o

indivíduo não existe sozinho, suas ações estão vinculadas ao que acontece no macroambiente social. Existe, portanto, uma forma de relacionamento do indivíduo com a sociedade que molda a sua organização psíquica tal qual um mecanismo em que as partes são os indivíduos e o todo é a sociedade — e as ações individuais e grupais em suas diversas modalidades corresponderiam à “mecânica social”. Agir em conformidade com os interesses sociais pode gerar recompensas interessantes; o agir em desconformidade pode causar, além de custos e restrições, problemas de ordem psíquica, como estresse e depressão. É por isso, portanto, que Bastos considera o comprometimento como um mecanismo psicossocial.

As análises anteriores parecem mostrar que o fenômeno do comprometimento organizacional é multifuncional. Inicialmente a definição conceitual de comprometimento organizacional foi centrada na idéia de estrutura, depois em pressões normativas internalizadas, elo entre indivíduos e organizações e em mecanismo psicossocial. Silva (2005), em uma visão racional meio-fim, raciocina em termos de comprometimento como meio para o alcance de metas organizacionais, ou seja, quanto maior o comprometimento, maior a probabilidade de para o alcance das metas. Para este autor, conseqüentemente, comprometimento é um meio (engajamento, envolvimento, adesão ou vinculação) através dos quais as organizações alcançam seus objetivos (metas). Dito de forma mais exata, os indivíduos são meios para o alcance de objetivos das organizações.

Imagine-se um *continuum* onde o limite inferior seja a completa falta de conhecimento sobre o futuro de uma organização e o limite superior, a descrição de futuro exata. Para Bastos, Brandão e Pinho (1996), quanto maior a exatidão em relação ao futuro organizacional, maior a probabilidade do comprometimento do corpo social. A razão disso, ao que tudo indica, é que os indivíduos têm mais facilidade de compreender perspectivas bem determinadas do que horizontes temporais sem indicadores compreensíveis. Assim, o comprometimento é uma conseqüência do grau de compreensão do corpo social do futuro que a organização pode alcançar. Stecca (2001) mostra o comprometimento: se o indivíduo não estiver em conformidade com o seu ambiente de trabalho, o seu comprometimento poderá ser um denunciador da sua falta de identificação, engajamento e empenho em favor da empresa.

O comprometimento organizacional também é interpretado como sentimentos. Esta posição subjetiva tem seu *locus* no indivíduo, de maneira que os sentimentos são referentes à auto-responsabilidade que teria que ter sobre os atos que praticar. De forma similar ao sistema racional meio-fins, quando a ação do indivíduo permitir interpretações inequívocas de escolha livre, pública e irrevogável, ter-se-á um exemplo tácito de comprometimento organizacional (KIESLER e SAKAMURA, 1996).

Outra interpretação do comprometimento organizacional está relacionada com a idéia de laço psicológico, como aponta Soares (2001). Um laço psicológico é uma ligação existente entre o aparelho psíquico do indivíduo e a imagem ou símbolo organizacional identificada de maneira que pareça ao indivíduo que a organização lhe pertence. É isso o que explica, por exemplo, o fato de o segurança chegar antes de seu horário para se certificar de que os funcionários da empresa não entrarão com bebidas alcoólicas (ainda que não sejam proibidas pela empresa) ou que algum funcionário possa sair da organização levando algum bem que não lhe pertença. O laço psicológico, então, faz o indivíduo parecer dono da organização e este parecer é evidente em suas ações.

A análise da literatura mostrou que o comprometimento organizacional é o esforço do indivíduo para gerar o máximo de benefícios para a organização. Isso significa que há uma relação diretamente proporcional entre esforço e benefícios, mas com o lado de benefícios pendendo para as organizações. Dessa forma, quanto maior o esforço do indivíduo em termos de empenho e envolvimento maiores os benefícios para a organização em termos de metas organizacionais alcançadas e menores os benefícios para o indivíduo, uma vez que a organização, praticamente, não faz nenhum esforço para que o indivíduo se comprometa com as suas atividades.

Meyer e Allen (1984) destacam três verbos que sintetizam o comprometimento organizacional: querer, precisar e dever. Esses verbos sintetizam as dimensões analíticas do fenômeno, de maneira que permitem aos cientistas a realização de estudos capazes de dar conta deste fator determinante do futuro organizacional. Do ponto de vista do querer, o comprometimento torna-se afetivo; o precisar denota um comprometimento instrumental; e, finalmente, o dever é uma representação tanto simbólica quanto real de internalização normativa. Não podem restar dúvidas de que esse mundo tridimensional (afetivo, instrumental e normativo)

parece reger o universo (e as complicações) onde o comprometimento organizacional acontece.

O estudo do comprometimento organizacional permite compreender que este é um fenômeno multidimensional e multidisciplinar. Dessa forma, o comprometimento não se manifesta de uma única forma e nem é possível de ser compreendido a partir de uma única disciplina ou área do conhecimento. Estudos de diferentes áreas tais como administração, psicologia, sociologia e etnografia, dentre inúmeras outras que têm estudado com amplitude e profundidade este fenômeno típico do mundo contemporâneo, têm constatado a sua multidimensionalidade.

Bastos (1993) descobriu cinco vertentes teórico-conceituais existentes na literatura enquanto tentativa de compreensão do comprometimento, denominadas de enfoques: afetivo, instrumental, sociológico, normativo e comportamental. O enfoque afetivo mostra que o indivíduo busca manter-se como membro da organização porque há identificação dele com a organização e seus objetivos. Assim, o indivíduo vê os objetivos da organização como seus e, conseqüentemente, toma o alcance desses objetivos como um compromisso seu em relação à organização de que faz parte. É o afeto do indivíduo em relação à organização e seus objetivos o que o prende a ela. O comprometimento afetivo é estudado basicamente em torno dos sentimentos de lealdade, desejo de permanecer membro da organização e do esforço que empreende como dimensões analíticas.

Se o indivíduo movido pela afetividade se compromete porque sente carinho pela organização, o indivíduo comprometido instrumentalmente o faz porque busca recompensas para isso. É o típico sujeito interesseiro, que só faz o que lhe é solicitado se houver algo em troca. Este tipo de indivíduo vê o mundo como um sistema de perdas e ganhos, ou seja, em uma relação, para ele, haverá quase sempre um perdedor porque o outro, necessariamente, tem que ganhar. É um tipo eu-centrado, onde o mundo tem que recompensá-lo no que vier a produzir. Naturalmente que nenhum indivíduo é exclusivamente movido pelo comprometimento instrumental, assim como ninguém o é comprometimento integralmente pela afetividade. São, nos termos de Weber (1984), tipos ideais que denotam um *continuum* de maior ou menor presença dessas características nos indivíduos.

Por sua vez, o enfoque sociológico explica o comprometimento dos indivíduos em termos das relações de poder travadas no interior das organizações. O indivíduo se compromete, neste caso, porque considera justo o mando de umas pessoas sobre as outras. Ao se subordinar, o indivíduo interpreta essa subordinação como um guia de conduta que muitas vezes ultrapassa as fronteiras organizacionais e passa a orientar as ações das pessoas em outras esferas sociais, inclusive na família. Exemplos claros podem ser percebidos em indivíduos de organizações militares que, em casa, praticam, ainda que esporadicamente, ações similares às da caserna, ou seja, agem como militares fora da organização militar.

A obediência às normas também é fonte de comprometimento. A razão disso é que, em certos indivíduos, as normas agem como um imperativo categórico do tipo “se não fizeres de acordo com essa orientação, então...”. O complemento ameaçador é o que perturba psiquicamente o indivíduo impedindo-o de ferir as normas — ou pelo menos servindo de alerta constante acerca das conseqüências punitivas que a infração das normas pode lhe causar. Assim, o comprometimento é mais fruto do medo das conseqüências do em obediência cega às leis.

Finalmente, o enfoque comportamental centra sua atenção nas atitudes dos indivíduos para determinar seu comprometimento ou não. Preocupada com as ações individuais, esta forma de analisar o comprometimento analisa atitudes ou características das ações em relação ao grau de liberdade de escolha da ação, do caráter público ou privado do ato e da possibilidade ou não de “voltar atrás” (FONSECA e BASTOS, 2006). Assim, quanto maior o grau de liberdade, maior a publicidade do ato e menor a possibilidade de voltar atrás, maior o comprometimento do indivíduo com a organização.

Fonseca e Bastos (2006), Meyer e Allen (1984) e Mowday, Steers e Porter (1979) identificam três tipos de comprometimento: afetivo, instrumental e normativo. De forma semelhante ao exposto no enfoque afetivo, o comprometimento afetivo se caracteriza pelo caráter emotivo ou relação de amor e prazer entre o indivíduo e a organização. O comprometimento, neste caso, é decorrente desse vínculo prazeroso sentido pelo indivíduo. O comprometimento instrumental é decorrente do grau de dependência material do indivíduo: quanto maior a dependência, maior será a probabilidade de se comprometer, se a organização for a supridora dessa necessidade, seja diretamente, fornecendo o que falta ao indivíduo, ou

indiretamente, através de remuneração, por exemplo. Já o comprometimento normativo está relacionado com as normas da organização, sendo o comprometimento sinônimo de medo do desprazer que a desobediência das normas possa lhe causar.

O comprometimento organizacional é o esforço feito pelo indivíduo para com a organização e/ou seus objetivos; é um fenômeno multidimensional e multidisciplinar. Os enfoques explicativos buscam dar conta da multidimensionalidade do comprometimento organizacional quando tornam possível compreender que os indivíduos direcionam seus esforços para a organização através do afeto, de interesses mesquinhos, das relações de poder praticadas no interior das organizações, do medo das normas e da liberdade, publicidade e irreversibilidade das ações humanas. Esses cinco enfoques tentam dar conta do comprometimento organizacional.

As múltiplas dimensões do comprometimento já aparecem na sua tipologia mais aceita dentre a comunidade científica, composta de pesquisadores de inúmeras e diferentes áreas do conhecimento: os comprometimentos afetivo, normativo e instrumental. O comprometimento é de natureza afetiva quando é movido por sentimentos de carinho, paixão e prazer que o fato de ser membro da organização lhe proporciona; é balizado instrumentalmente quando o que motiva o engajamento do indivíduo nas organizações for seus interesses pessoais e particulares; e, finalmente, o comprometimento é normativo quando o medo da punição por infringir as normas mover os esforços do indivíduo para a organização e seus objetivos.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

No capítulo precedente foi apresentada a base teórico-empírica deste trabalho, onde se teceram considerações sobre estrutura organizacional e comprometimento. Foi mostrado que o comprometimento das pessoas em uma organização pode afetar a sua estrutura de diferentes maneiras; aliás, é o fluxo de pessoas e suas atividades nas organizações que provocam alterações no seu formato e, conseqüentemente, na sua estrutura. Neste capítulo serão descritas as etapas e os procedimentos utilizados para alcançar os objetivos pretendidos por esta dissertação de mestrado.

3.1 QUESTÕES NORTEADORAS DA PESQUISA

Com o objetivo de responder ao problema central deste trabalho, qual seja o de verificar se há relação entre as mudanças nas estruturas e o comprometimento organizacional, foram elaboradas as questões norteadoras de pesquisa a seguir:

a) Quais são os principais aspectos sócio-econômicos dos funcionários da Assembléia Legislativa do Estado do Pará?

b) Qual o tipo de comprometimento organizacional predominante na Assembléia Legislativa do Estado do Pará?

c) As mudanças na estrutura da organização estão relacionadas com a sua missão?

d) As mudanças na formalização da organização afetam o comprometimento dos seus funcionários?

e) As mudanças na distribuição do poder entre os cargos da estrutura da organização afetam o comprometimento dos seus funcionários?

f) As mudanças nos cargos da organização afetam o comprometimento dos seus funcionários?

g) As mudanças no pensamento estratégico da organização afetam o comprometimento dos seus funcionários?

3.2 CARACTERIZAÇÃO E DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

As pesquisas sobre as organizações podem tratar de fatos e fenômenos já consolidados ou em andamento. Também podem se concentrar nos resultados de eventos que já se consumaram (*ex-post-facto*), conforme explicam Montero e Leon (2002) e Zanella e Titon (2005), na expectativa de resultados hipotéticos ainda não confirmados (*ex-ante-facto*) ou na comparação de situações anteriores e posteriores à ocorrência do evento (*ex-ante* e *ex-post*). Esta pesquisa é do tipo "*ex-post-facto*" e não experimental, visto que não manipula variáveis para gerar as respostas às perguntas de pesquisa norteadoras, nem trabalha com grupos de controle aleatoriamente selecionados.

As pesquisas podem ter como finalidade a identificação de variáveis, geração das primeiras explicações sobre determinado fato ou fenômeno, em atividade pioneira, cuja finalidade é compreender seu sistema lógico (estudos descritivos); também podem se preocupar em estabelecer relações entre variáveis ou dimensões de análise visando a construir esquemas interpretativos que permitam generalizações para o comportamento desses fatos ou fenômenos em outras realidades e circunstâncias (estudos descritivos); finalmente, podem visar a testar essas variáveis e dimensões analíticas, de maneira controlada, isolando-se o máximo possível de outras variáveis interferentes (estudos experimentais), para compreender seus efeitos em situações normais na realidade (MAY, 2004; PHILLIPS, 1974; ACKOFF, 1975; GIL, 1996). Este estudo possui caráter descritivo, pois procura descrever e interpretar os possíveis relacionamentos existentes entre

as variáveis e dimensões analíticas de comprometimento organizacional com as mudanças na estrutura da organização sob análise.

Nos estudos organizacionais, à amplitude da explicação que o cientista pretende abarcar chama-se nível de análise (APPOLINÁRIO, 2004). Como uma organização é todo agrupamento humano que tem pelo menos um objetivo em comum, a organização de menor tamanho é um grupo formado por dois indivíduos e um objetivo. Assim, o menor nível de análise é o grupal (não há nível de análise individual porque isso, naturalmente, fere a própria definição de organização). Há o nível de análise departamental, organizacional, interorganizacional, social, regional, nacional e internacional. O nível de análise deste estudo é organizacional, uma vez que a explicação pretendida busca dar conta da realidade da Assembléia Legislativa como um todo, como os estudos feitos por Carlo e Bulgacov (2007) e Regos, Cunha e Souto (2007).

Se o nível de análise determina a extensão da explicação, a unidade de análise diz respeito àquilo que será analisado ou a quem fornecerá as informações para a geração da explicação pretendida. As unidades de análise nos estudos organizações podem ser individual, grupal, departamental, organizacional, interorganizacional etc. Este estudou adotou a unidade de análise individual porque é a percepção e avaliação dos funcionários da Assembléia Legislativa que determinará o sentido relacional de comprometimento organizacional e mudanças estruturais. Estudos similares, como os de Godoi e Silva (2006) e Nascimento-e-Silva (2007), utilizaram a unidade de análise individual.

Em estudos organizacionais, há duas maneiras (também chamadas perspectivas) de se estudar os fatos e fenômenos: sincrônica e diacronicamente. A perspectiva de análise é sincrônica quando está restrita à análise em um determinado período de tempo (KRAUS, 2006; JESUS e LOTT, 2007); já a perspectiva diacrônica tem como finalidade explicar mudanças de comportamento ao longo de uma cadeia de eventos em momentos sucessivos de tempo (DINIZ, 2000; FURTADO DA CUNHA, OLIVEIRA e VOTRE, 1999). Metaforicamente, a perspectiva sincrônica gera uma “fotografia” da realidade, enquanto a perspectiva diacrônica produz um “filme”. Aqui a perspectiva escolhida foi a sincrônica, uma vez que a explicação gerada refletirá apenas a percepção atual dos funcionários da

empresa sobre os fenômenos comprometimento organizacional e mudanças estruturais.

O método utilizado nesta investigação consistiu das seguintes etapas. Primeiro foi feito o levantamento bibliográfico relativo aos fenômenos Estrutura Organizacional e Comprometimento Organizacional, tendo em vista a identificação de suas dimensões analíticas e respectivas variáveis; isso foi fundamental para a delimitação do estado-da-arte e, conseqüentemente, estabelecer os parâmetros do delineamento metodológico aqui descrito. A segunda etapa tratou dos preparativos dos trabalhos de campo, através do contato com os dirigentes da organização, a coleta de informações sobre a estrutura organizacional e, principalmente, o quantitativo de funcionários. A terceira etapa foi a preparação do instrumento de coleta de dados, a elaboração das estratégias de obtenção dos dados e a coleta dos dados propriamente dita. A quarta etapa consistiu na digitação dos dados em planilhas do Excel para, depois, serem calculadas as estatísticas no pacote estatístico SPSS (Statistics Package for Social Science), seguido da elaboração dos quadros sintéticos das estatísticas obtidas para, finalmente, ser gerados os resultados da pesquisa. A quinta e última etapa tratou da redação do texto seguindo a ordem dos objetivos específicos da dissertação: a) características sócio-econômicas dos respondentes, b) tipo de comprometimento organizacional predominante na organização, c) relação das mudanças na estrutura da organização e missão, d) relação das mudanças na formalização e comprometimento, e) relação das mudanças na distribuição do poder e comprometimento, f) relação das mudanças nos cargos da organização e comprometimento e g relação das mudanças no pensamento estratégico e comprometimento.

Na medida em que se pretendeu relacionar as mudanças na estrutura da organização com o comprometimento organizacional, este método foi considerado adequado, pois ofereceu as condições necessárias para o alcance dos objetivos desta dissertação (COLLIS; HUSSEY, 2005; COZBY, 2003).

A abordagem teórico-empírica utilizada nesta pesquisa é considerada a mais adequada, tendo em vista que, através da coleta de dados, procurou-se, nos estudos e pesquisas realizadas na área, os relacionamentos entre as dimensões analíticas estruturais (formalização, centralização, diferenciação horizontal, diferenciação vertical e dispersão espacial, que compõem a dimensão analítica

“complexidade”) e comprometimento organizacional, fatores são: comprometimento afetivo, comprometimento normativo, comprometimento afiliativo e comprometimento instrumental (EASTERBY-SMITH, THORPE e LOWE, 1999).

3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A Assembléia Legislativa do Estado do Pará, no mês de coleta dos dados (agosto de 2007), tinha um contingente funcional de 2.808 funcionários, que compuseram a população desta pesquisa. A amostragem realizada, com base em margem de erro de 5% e nível de significância de 95%, foi calculada com base em Barbetta (1998), com o uso da fórmula de ajuste para populações finitas. O autor recomenda o uso da fórmula $n = 1/E^2$ (onde n = tamanho da amostra para populações infinitas e E = margem de erro mínima desejada) para populações infinitas, ou seja, populações iguais ou superiores a 100.000. Como o tamanho da população desta pesquisa é inferior a esse limite, Barbetta recomenda o ajuste através da fórmula TA = N x n / N + n (sendo TA o tamanho da amostra para populações finitas, N o tamanho da população finita e n é o resultado do cálculo aplicado para populações infinitas). Assim, o cálculo utilizado foi o seguinte.

(1a) Fórmula para população infinita	(1b) Cálculo para população infinita
$n = \frac{1}{E^2}$	$n = \frac{1}{0,05^2} = \frac{1}{0,0025} = 400$
(2a) Fórmula para população finita	(2b) Cálculo para população finita
$TA = \frac{N \times n}{N + n}$	$TA = \frac{N \times n}{N + n} = \frac{2.808 \times 400}{2.808 + 400} = \frac{1.123.200}{3.208} = 350$

Figura 02 – Determinação do tamanho da amostra
Fonte: elaborado pelo autor.

3.4 DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA DE VARIÁVEIS

Apresentam-se, a seguir, os conceitos que definem as variáveis utilizadas nesta pesquisa.

Estrutura Organizacional: corresponde à formalização, centralização e complexidade organizacional (Hall, 1984). É o resultante do cálculo dessas três dimensões.

Formalização: são “as normas e procedimentos concebidos para lidar com as contingências enfrentadas pela organização fazem parte do que se chama formalização” (Hall, 1984, p. 68). É medida pela quantidade de normas e procedimentos que existe em uma organização.

Centralização: é o grau de concentração de poder no topo da organização (Chiavenato, 1999). É medida pela quantidade de poder de decisão de cada chefia.

Complexidade: corresponde à diferenciação horizontal, diferenciação vertical e dispersão espacial (Hall, 1984). É medida pela resultante dos três elementos que a compõem.

Diferenciação Vertical: é o número de níveis hierárquicos contados da primeira à última linha de comando (Hall, 1984). É medido contando-se os níveis hierárquicos da organização.

Diferenciação Horizontal: é o número de cargos que uma organização possui (Hall, 1984). É medida contando-se o número de cargos de uma organização.

Dispersão Espacial: é a “distribuição geográfica da localização da organização e de suas filiais” (Hall, 1984, p. 58).

Comprometimento Normativo: é aquele decorrente de um sentimento de obrigação em permanecer ou de apresentar desempenho à organização (MEDEIROS et al, 2005).

Comprometimento Afiliativo: é o sentimento de fazer parte da organização (MEDEIROS et al, 2005).

Comprometimento Instrumental: é aquele resultante da constatação de haver poucas alternativas, caso deixe a organização, de comprometer-se a partir de recompensas e oportunidades ou de participar de linhas consistentes de atividades (MEDEIROS et al, 2005).

Comprometimento Afetivo: é a internalização de valores e objetivos da organização (MEDEIROS et al, 2005).

3.5 DADOS: TIPOS, COLETA, ANÁLISE E EXPOSIÇÃO

Os dados coletados, neste estudo, foram de dois tipos:

- **primários**: dados de primeira mão coletados junto aos funcionários da Assembléia Legislativa do Estado do Pará; e
- **secundários**: dados disponíveis Assembléia Legislativa disponibilizados ao pesquisador (organogramas, funcionogramas e relatórios de gestão).

Os dados primários necessários para viabilizar a presente pesquisa foram coletados através de questionário. Os questionários foram entregues em mãos aos funcionários da organização sob análise nos meses de maio e junho. Uma vez por semana o pesquisador e sua equipe voltavam à organização para recolher os questionários preenchidos.

O questionário (em anexo) é composto de 56 (cinqüenta e seis) questões, além de 08 (oito) informações relativas às condições sócio-econômicas dos respondentes. As 56 (cinqüenta e seis) questões estão constituídas de 28 (vinte e oito) relativas ao comprometimento organizacional e 28 (vinte e oito) às diversas formas de possíveis relações entre comprometimento e estrutura organizacional.

Comprometimento Afetivo (internalização de valores e objetivos)
A razão de eu preferir aqui em relação a outros lugares é por causa do que ele simboliza, de seus valores.
Desde que comecei a trabalhar aqui, meus valores pessoais e os da Assembléia têm se tornado mais parecidos.
Eu me identifico com a filosofia da Assembléia.
Eu acredito nos valores e objetivos da Assembléia.
Comprometimento Normativo (Obrigação em permanecer)
Acredito que não seria certo deixar a Assembléia porque tenho uma obrigação moral em permanecer aqui.
Eu não deixaria a Assembléia agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.
Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar a Assembléia agora.
Eu me sentiria culpado se deixasse a Assembléia agora.
Comprometimento Normativo (Obrigação pelo desempenho)
O bom empregado deve se esforçar para que a Assembléia tenha os melhores resultados possíveis.
Eu tenho obrigação em desempenhar bem minha função na Assembléia.
O empregado tem a obrigação de sempre cumprir suas tarefas.
Todo empregado deve buscar atingir os objetivos da Assembléia.
Comprometimento Afiliativo (Sentimento de fazer parte)
Sou reconhecido por todos na Assembléia como um membro do grupo.
Na Assembléia, eu sinto que faço parte do grupo.
Fazer parte do grupo é o que me leva a lutar pela Assembléia.
Sinto que meus colegas me consideram como membro da equipe de trabalho.
Comprometimento Instrumental (Recompensas e oportunidades)
Minha visão pessoal sobre a Assembléia é diferente daquela que eu expresso publicamente.
Apesar dos esforços que já realizei, não vejo oportunidades para mim na Assembléia.
A menos que eu seja recompensado de alguma maneira, eu não vejo razões para despender esforços extras em benefício da Assembléia.
Se eu já não tivesse dado tanto de mim para a Assembléia, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar.
Comprometimento Instrumental (Linhas consistentes de atividades)
Procuro não transgredir as regras aqui, pois assim sempre manterei meu emprego.
Farei sempre o possível em meu trabalho para me manter neste emprego.
Na situação atual, ficar com na Assembléia é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo.
Para conseguir ser recompensado aqui é necessário expressar a atitude certa.

Quadro 01 – Fatores e indicadores do questionário utilizado
Fonte: adaptado de Medeiros e colaboradores (2005).

As questões que visavam à avaliação do comprometimento organizacional da Assembléia Legislativa do Estado do Pará foram organizadas em torno dos quatro fatores identificados por Medeiros e colaboradores (2005): comprometimento normativo, comprometimento afiliativo, comprometimento afetivo e comprometimento instrumental. Cada fator é decomposto em indicadores. O Quadro 01 mostra os fatores e indicadores utilizados na investigação.

Da mesma forma, as questões que tinham como finalidade avaliar a relação entre as mudanças estruturais e o comprometimento dos funcionários foram

organizadas em torno dos construtos centrais da investigação da seguinte forma: mudanças estruturais e comprometimento, formalização e comprometimento, centralização e comprometimento, complexidade e comprometimento e pensamento estratégico e comprometimento. Cada construto foi subdividido em indicadores, conforme mostra o Quadro 02.

Comprometimento e mudanças estruturais
A estrutura atual da Assembléia é decorrente da necessidade da população
Sempre que é alterada a estrutura da Assembléia é para melhor atender a necessidade da população.
A estrutura atual da Assembléia é adequada para cumprir a sua missão organizacional.
Toda vez que a estrutura da Assembléia é alterada melhora o cumprimento de sua missão organizacional.
Comprometimento e formalização
A forma como são trabalhados os objetivos e metas da Assembléia aumenta o meu comprometimento com a instituição.
Sempre que é modificada a forma como são trabalhados os objetivos e metas da Assembléia aumenta o meu comprometimento com ela.
As normas atuais da Assembléia aumentam o meu comprometimento com a Instituição.
Sempre que mudam as normas, aumenta o meu comprometimento com a Assembléia.
Comprometimento e Centralização
A forma como são tomadas as decisões atuais da Assembléia aumenta o meu comprometimento com a Instituição.
Toda vez que é alterada a maneira como são tomadas as decisões no meu trabalho aumenta o meu comprometimento com a Assembléia.
A autonomia dos meus chefes hierárquicos aumenta o meu comprometimento com a Assembléia.
Sempre que aumentam a autonomia dos meus chefes hierárquicos aumenta o meu comprometimento com a Assembléia.
Comprometimento e Mudanças Estruturais
A quantidade de setores atuais é a ideal para que eu me sinta comprometido com a Assembléia.
Sempre que é alterada a quantidade de setores, aumenta o meu comprometimento com a Assembléia.
A estrutura atual da Assembléia é decorrente da necessidade da população.
Sempre que é alterada a estrutura da Assembléia é para melhor atender a necessidade da população.
Comprometimento e Pensamento Estratégico
A estrutura atual da Assembléia é adequada para cumprir a sua missão organizacional.
Toda vez que a estrutura da Assembléia é alterada melhora o cumprimento de sua missão.
A forma como são trabalhados os objetivos e metas da Assembléia aumenta o meu comprometimento com a instituição.
Sempre que é modificada a forma como são trabalhados os objetivos e metas da Assembléia aumenta o meu comprometimento com ela.

Quadro 02 – Construtos e indicadores do questionário utilizado
Fonte: elaborado pelo autor.

O questionário foi, antes de ser utilizado, testado. Nos testes foram feitos ajustes para que obtivesse a validade e a fidedignidade necessárias para cumprir com as exigências científicas. A validade é a capacidade que um instrumento de coleta tem de efetivamente medir o que tem que medir; a fidedignidade, por sua vez, é garantia de que o instrumento medirá o fenômeno a que se pretende medir sempre da mesma forma (HAIR JUNIOR et al, 2005). Por exemplo, o termômetro é um instrumento criado apenas e exclusivamente para medir temperatura, o que significa que ele é válido para medir temperatura e inválido para medir altura ou peso de pessoas; se uma pessoa usa um termômetro para medir sua própria temperatura e o

resultado for -20ºC e, em seguida, em nova tomada de medida, o resultado for 90ºC, o termômetro não poderá ser considerado fidedigno, porque não está medindo da mesma forma a temperatura (provavelmente o instrumento não está “calibrado”).

A garantia da validade interna do instrumento utilizado nesta pesquisa foi alcançada através da medida estatística Alpha de Cronbach. Esta medida mede a consistência interna do instrumento de maneira a garantir que os indicadores utilizados são os componentes dos fatores que querem medir. Dessa forma, por exemplo, os indicadores que compõem cada fator de comprometimento (normativo, afiliativo, afetivo e instrumental) utilizado no questionário apresentaram um alpha de Cronbach de 0,83, bastante superior ao mínimo exigido, que é de 0,70, como mostram os estudos de Costa, Teixeira e Gomes (2000). O alpha de Cronbach das questões relacionais entre mudanças estruturais e comprometimento organizacional foi de 0,95.

A fidedignidade foi assegurada através da validade de constructo do instrumento. Esta validade diz respeito à garantia de que os respondentes sabem com exatidão o que está sendo perguntado, ou seja, que compreendem com adequação aquilo que está sendo perguntado e, por isso, estão aptos a responder. Nos testes do instrumento foram suprimidas algumas questões que perguntavam a mesma coisa de forma diferente e aquelas que deixavam alguma margem de dúvidas foram redigidas de outra forma. A partir dessas providências, o instrumento teve a confirmação de que estava adequado para os trabalhos de coleta de dados da investigação.

A técnica utilizada para tratamento e análise dos dados foi a análise quantitativa, desenvolvida através da quantificação das características de cada indicador que, por sua vez, em conjunto, permitiram a análise da dimensão organizacional (comprometimento e estrutura). Os questionários preenchidos foram, primeiro, avaliados em termos da qualidade das respostas, ou seja, procurou-se identificar as respostas em branco e as com mais de uma marcação para cada questão. Essas respostas foram catalogadas como “Não Resposta” e, conseqüentemente, as questões anuladas.

Depois de analisada a qualidade das respostas, os dados foram digitados no Microsoft Excel. Os dados das 56 (cinqüenta e seis) questões explicativas foram digitados da seguinte forma: 1 correspondeu a “Discordo Plenamente”, 2 a “Discordo

em Grande Parte", 3 a "Nem Concordo, Nem Discordo", 4 a "Concordo em Grande Parte" e 5 a "Concordo Completamente". Esta sistemática permitiu que se mantivesse a fidelidade de gradação da escala utilizada. Os dados expurgados na etapa anterior, catalogados como "Não Resposta" receberam a digitação "99" e foram suprimidos nos cálculos estatísticos.

Foram geradas três estatísticas para a análise dos dados: média, moda e desvio padrão. Como a pergunta de pesquisa centrou-se na percepção dos funcionários, a média foi utilizada para sintetizar a resposta de todo o contingente funcional, ou seja, a média é medida estatística que tem essa capacidade de síntese, uma vez que os dados obtidos têm a normalidade necessária para tal. A moda foi a medida estatística utilizada apenas para indicar qual das alternativas oferecidas aos respondentes foi a que obteve a maior incidência de respostas. Geralmente, quanto mais próxima dos extremos estiver a média, em uma escala de atitudes, maior a probabilidade de proximidade da moda com esta média. Finalmente, o desvio padrão foi utilizado para medir o grau de consenso, entre os respondentes, acerca da resposta sintética apontada pela média; assim, quanto menor o desvio padrão, maior o grau de consenso dos respondentes acerca do resultado sintetizado pela média e, inversamente, quanto maior o desvio padrão, maior a falta de consenso.

Para efeito de geração dos resultados, os dados foram interpretados da seguinte forma: análise da média e do desvio padrão. A escala utilizada continha 05 (cinco) pontos, indo do limite inferior 1, representando "Discordo Completamente", ao superior 5, equivalente a "Concordo Completamente". Assim, a escala foi dividida em duas áreas ou zonas interpretativas: uma positiva, que compreendeu o intervalo de 1,0 a 2,5, e outra positiva, equivalente ao intervalo de 2,6 a 5,0. Dessa forma, tomou-se cada média em particular e buscou-se identificar sua posição, se na zona positiva ou negativa, e interpretava-se o resultado como positivo ou negativo. Por exemplo, se a média da questão "A quantidade de setores atuais é a ideal para que eu me sinta comprometido com a Assembléia" foi 1,4, essa média foi considerada pertencente à zona negativa da escala e, portanto, foi interpretada como negativo.

A média sintetizou a resposta para cada questão formulada. No entanto, restava saber se aquela síntese representava a avaliação convergente dos respondentes, isto é, se aquela média era o resultado ou não a maioria dos

funcionários ter respondido da mesma forma. Por exemplo, para a questão “O bom empregado deve se esforçar para que a Assembléia tenha os melhores resultados possíveis” o desvio padrão obtido foi de 0,5. Esse desvio padrão indica que “quase todo mundo” respondeu a mesma coisa, ou seja, marcou a mesma alternativa da escala, uma vez que denota baixo grau de dispersão das respostas e indica alto grau de consenso entre os respondentes. Esse consenso é tão alto que a média para esta questão foi de 4,9. Essa média confirma que quase todos os funcionários marcaram a mesma alternativa: a de número 5, conforme mostrou a moda obtida para esta questão.

3.6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

A presente pesquisa, apesar do rigor metodológico utilizado nos procedimentos empregados, apresenta algumas limitações. Quanto à abordagem do comprometimento organizacional a partir de uma escala validada em outro tipo de organização, pode deixar de lado algumas variantes específicas da organização aqui analisada. Quanto a isso, deve ser observado que a explicação na ciência é decorrente da mensuração de variâncias, o que implica em estudar a mudança de comportamento nos indicadores dos fatores utilizados no instrumento de coleta de dados. No entanto, como os indicadores são múltiplos (neste caso, 28) e como a ciência pretende-se validade universal, a maior parte dos indicadores utilizados consegue dar conta da explicação do comprometimento na Assembléia Legislativa do Estado do Pará, ou seja, apesar do risco de algum indicador estar faltando, o que está faltando não invalida os resultados aqui alcançados.

A segunda limitação é decorrente do uso de questionários como fonte principal para geração de resultados em pesquisas científicas. É que os questionários, apesar das diversas vantagens que apresentam, como, por exemplo, a disponibilidade de tempo para responder aos questionários e a possibilidade de proporcionar respostas mais refletidas que as obtidas nas outras formas de coleta de dados, não permitem que se obtenham 100% das respostas. Além disso, é provável que vieses na amostra afetem os resultados.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 ASPECTOS SÓCIO-ECONÔMICOS DOS RESPONDENTES

Dentre os funcionários da Assembléia Legislativa do Estado do Pará, predominam os de sexo masculino, com 66% do total, contra 34% do contingente do sexo feminino. Esses resultados são significativos, uma vez que, para cada um funcionário do sexo feminino há dois do sexo masculino, o que representa uma certa contradição com a tendência atual de nivelamento entre homens e mulheres nas organizações, conforme mostram os resultados contidos no Gráfico 01.

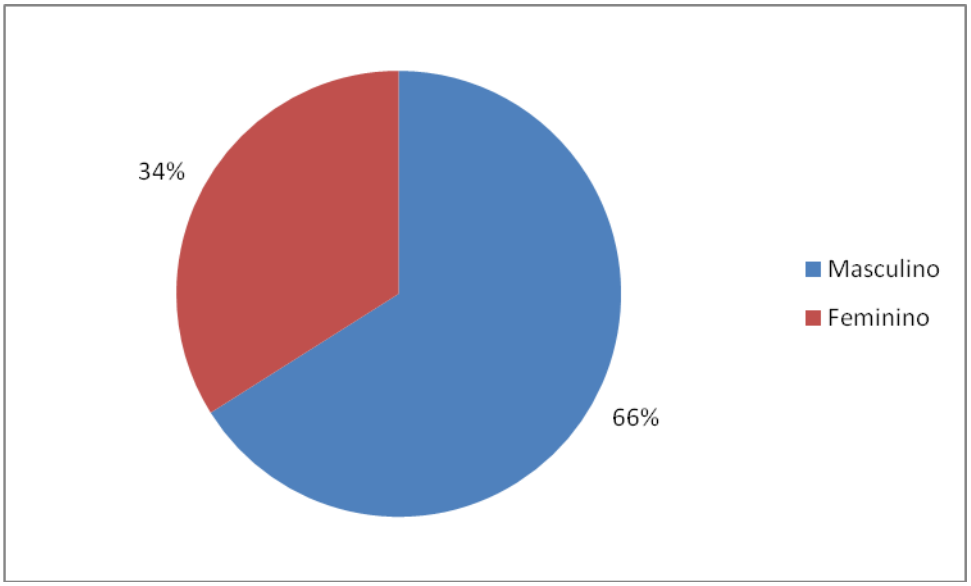

Gráfico 01 – Sexo dos respondentes
Fonte: dados coletados pelo autor.

Com relação à composição da amostra entre funcionários que ocupam cargos de chefias e aqueles que não ocupam, os resultados mostram que apenas 8% dos funcionários respondentes ocupavam algum tipo de cargo de chefia, contra 92 daqueles que não tinham subordinados, como mostram os resultados contidos no Gráfico 02. Esses resultados estão de acordo com a estrutura de poder da organização em análise, em que aproximadamente 12% dos seus profissionais são chefes (o que está dentro da margem de erro), considerando-se que a amostragem deste estudo foi aleatória probabilística.

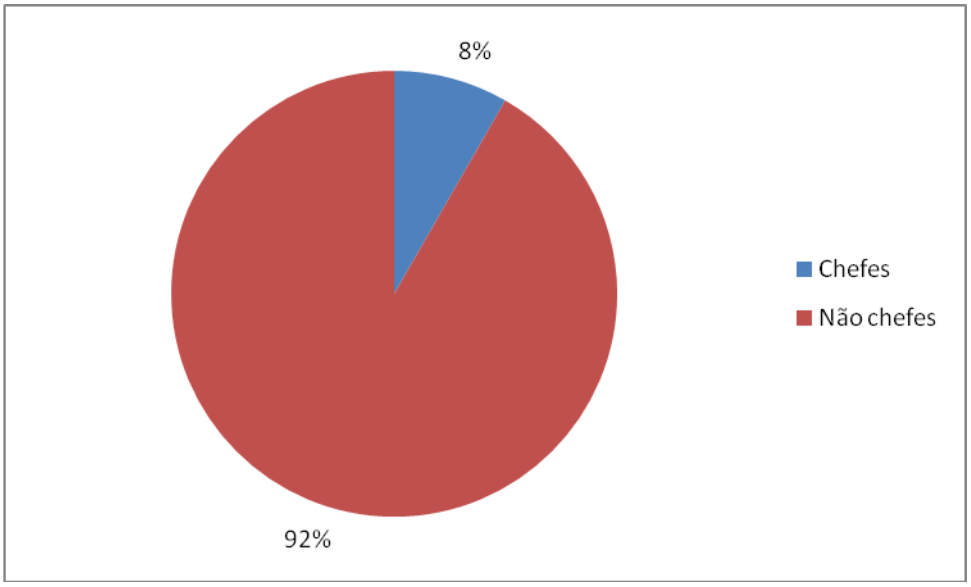

Gráfico 02 – Respondentes, por chefias e não chefias
Fonte: dados coletados pelo autor.

Sob o ponto de vista do estado civil dos respondentes, a Assembléia Legislativa do Estado do Pará é uma organização composta por funcionários casados (61%), o que representa quase dois terços do seu quadro funcional, com 25% solteiros, 9% de pessoas que convivem maritalmente com outra pessoa em forma de união estável e 4% de viúvos. Esses resultados, sintetizados no Gráfico 03, mostram que a organização sob análise é composta por pessoas que têm alto grau de responsabilidade sobre o sustento de outras pessoas, o que pode influenciar sobremaneira no grau de comprometimento que têm com a organização.

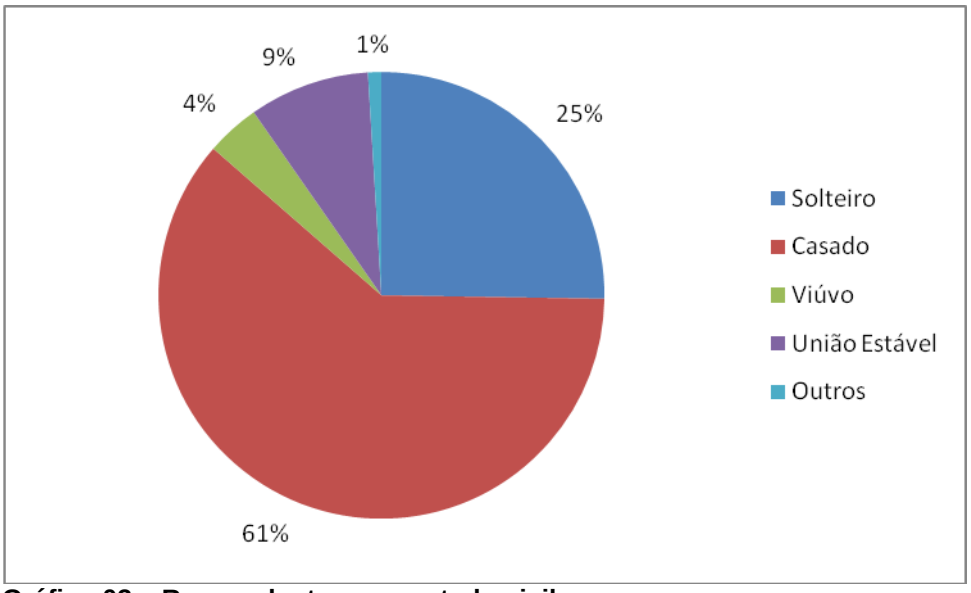

Gráfico 03 – Respondentes, por estado civil
Fonte: dados coletados pelo autor.

Conforme mostram os resultados contidos no Gráfico 04, a Assembléia Legislativa do Estado do Pará é composta por funcionários de nível superior em algum grau. Dentre os respondentes, 53 disseram pelo menos estar cursando algum curso de nível superior, 6% têm alguma especialização e 1% atingiram o grau de mestre em alguma área do conhecimento. Dos 40% restantes, 32% têm nível médio completo ou incompleto e apenas 8% tem ensino fundamento, completo ou incompleto. Esses resultados indicam equilíbrio no grau de instrução do quadro de funcionários da organização em análise, mas que não afetam os resultados relativos ao comprometimento organizacional e sua relação com as mudanças estruturais.

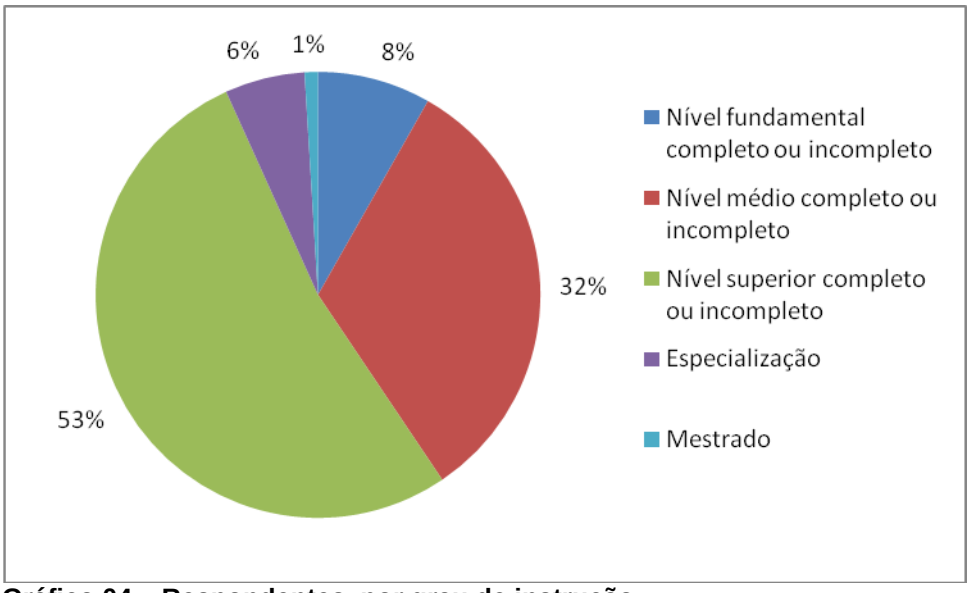

Gráfico 04 – Respondentes, por grau de instrução
Fonte: dados coletados pelo autor.

Do ponto de vista da composição do quadro funcional a partir do tipo de vínculo empregatício com a organização, os resultados demonstrados no Gráfico 05 indicam equilíbrio entre aqueles que são efetivamente funcionários concursados (51%) e os que não o são, ou seja, estão temporariamente fazendo parte do quadro da organização (49%). Enquanto organização pública política, esses resultados até que podem ser considerados normais; no entanto, do ponto de vista gerencial, é preocupante, uma vez que seus gestores podem ter dificuldade em fazer todo o contingente ter o comprometimento necessário para o alcance dos objetivos e metas da organização, ao invés dos objetivos e metas dos deputados.

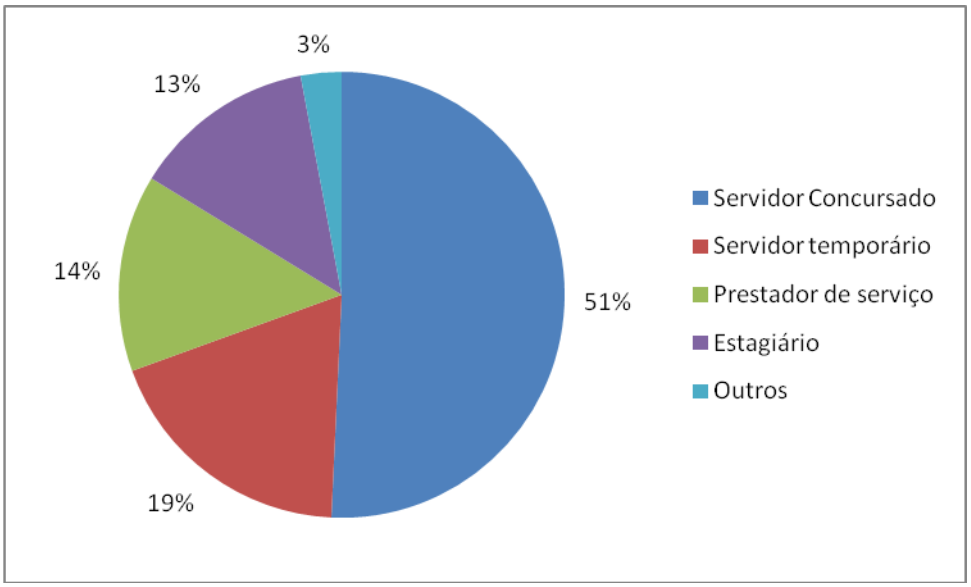

Gráfico 05 – Respondentes, por tipo de vínculo empregatício
Fonte: dados coletados pelo autor.

Como mostram os resultados contidos na Tabela 01, a média de tempo de serviço dos funcionários que responderam ao questionário é de 13,6 anos, mas a mediana, de 11,0, diz que a metade dos 2.808 funcionários da organização, ou seja, 1.404, tem até 11 anos de serviço, o que representa uma massa funcional jovem. Por outro lado, quando comparada a idade desses mesmos respondentes nota-se que a média é de 43,2, mas a mediana diz que pelo menos a metade desses funcionários tem, no máximo, 43 anos. E aqui criou-se o paradoxo: funcionalmente, é um quadro de pessoal jovem, com pouco tempo de casa, mas que, em termos de tempo de vida, é, no mínimo, maduro. Isso indica o agravamento do paradoxo: a organização é composta de pessoas inexperientes e com tendência ao envelhecimento.

Tabela 01 – Respondentes, por tempo de serviço e idade

Estatística	Tempo de serviço (em anos completos)	Idade dos respondentes
Média	13,6	43,2
Mediana	11,0	43,0
Moda	1 / 2 / 4	41,0
Desvio padrão	10,3	13,4
Mínimo	1	20
Máximo	41	74

Fonte: dados coletados pelo autor.

Esses resultados se revestem de especial interesse quando se nota que há 3 modas no tempo de serviço: pessoas com 1, 2 e 4 anos de idade, o que vem confirmar a juventude do quadro funcional, contra 41 anos de idade como moda da faixa etária. O desvio padrão encontrado confirma a ambigüidade tanto em tempo de serviço quanto em idade. Finalmente, para não restar dúvidas, a amplitude total do tempo de serviço é extremamente alto, de 40 anos, da mesma maneira que o é a idade, com 54. O quadro funcional da Assembléia Legislativa do Estado do Pará é inexperiente e com tendência à senilidade.

4.2 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Os resultados da Tabela 02 mostram que os funcionários da Assembléia Legislativa discordam em grande parte das afirmativas que compuseram o instrumento de coleta de dados utilizados nesta pesquisa. Por exemplo, os respondentes discordam de que a razão de preferirem estar na Assembléia Legislativa em detrimento de outros lugares sejam os valores ou os símbolos da organização de que fazem parte. Isso está de acordo, também, com a negação de que, desde que começaram a fazer parte da organização, tenha havido incorporação dos valores da Assembléia por parte de seus funcionários.

Tabela 02 – Comprometimento afetivo (internalização de valores e objetivos)

Comprometimento Afetivo (internalização de valores e objetivos)	**Média**	**Desvio Padrão**	**Moda**
A razão de eu preferir aqui em relação a outros lugares é por causa do que ele simboliza, de seus valores.	1,8	1,1	1,0
Desde que comecei a trabalhar aqui, meus valores pessoais e os da Assembléia têm se tornado mais parecidos.	1,7	1,0	1,0
Eu me identifico com a filosofia da Assembléia.	1,6	1,0	1,0
Eu acredito nos valores e objetivos da Assembléia.	1,6	1,2	1,0
Resultado: os funcionários da organização não são comprometidos afetivamente.			

Fonte: dados coletados pelo autor.

Se os valores e símbolos de uma organização não se fizerem corresponder, pelo menos em um nível mínimo possível, dificilmente haverá a identificação da filosofia da organização, aquilo que ela prega e faz efetivamente, com os valores e crenças individuais do quadro funcional dessa organização. E os resultados gerados pelo grupo de variáveis que medem o comprometimento afetivo são conclusivos: os funcionários da Assembléia Legislativa não têm comprometimento afetivo com a organização de que fazem parte.

Os resultados na Tabela 03 mostram que os funcionários pesquisados discordam de serem comprometidos normativamente em relação à obrigação de permanecer na Assembléia como funcionários. A obrigação em permanecer representa o universo de normas, sejam formais ou informais, que exerce pressão sobre o aparelho psíquico e intrapsíquico dos indivíduos forçando-os a internalizá-las.

Tabela 03 – Comprometimento normativo (obrigação em permanecer)

Comprometimento Normativo (Obrigação em permanecer)	Média	Desvio Padrão	Moda
Acredito que não seria certo deixar a Assembléia porque tenho uma obrigação moral em permanecer aqui.	1,7	1,3	1,0
Eu não deixaria a Assembléia agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.	1,6	1,2	1,0
Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar a Assembléia agora.	1,4	1,0	1,0
Eu me sentiria culpado se deixasse a Assembléia agora.	1,3	0,9	1,0
Resultado: os funcionários da organização não são comprometidos normativamente em permanecer.			

Fonte: dados coletados pelo autor.

Os respondentes discordam que não seria certo deixar a Assembléia porque teriam uma obrigação moral em permanecer na mesma; tampouco deixá-la no momento, porque teriam obrigação moral com as pessoas que labutam na organização. Com mais intensidade, os respondentes discordam que, mesmo se fosse vantagem para eles, sentiriam que não seria certo deixar a Assembléia agora. Noutras palavras, os funcionários não se sentiriam culpados se deixassem a Assembléia imediatamente.

Se o papel das normas é, acima de tudo, o de controle do comportamento individual e grupal do corpo social de uma organização. Dessa forma, as decorrências geradas pelo grupo de variáveis que medem o comprometimento normativo são indiscutíveis: os funcionários da Assembléia Legislativa não têm comprometimento normativo com a organização de que fazem parte. Considerando neste conjunto a clareza dos estudos de Jaros, Jermier, Koehler e Sincich (1993), quando ressalta a presença da cultura da organização agindo em direção ao comprometimento. Para os autores o comprometimento pode assumir, entre outras formas, um vínculo moral, como um senso de dever, obrigação ou chamado, através dos objetivos, valores e da missão da organização. Também um vínculo psicológico afetivo através de sentimentos como, lealdade, afeição, amizade, alegria e prazer.

A Tabela 04 mostra os resultados relativos ao Comprometimento normativo (obrigação pelo desempenho), conceito que denota sentimento de obrigação por parte do indivíduo em buscar atingir os objetivos organizacionais, bem como melhores resultados para a organização. Os resultados mostram que os funcionários da Assembléia Legislativa concordam em grande parte das afirmativas que compuseram o instrumento de coleta de dados utilizados nesta pesquisa. Mais ainda: há consenso entre os respondentes, uma vez que o desvio padrão é menor que 1,0. Isso significa que os respondentes têm comprometimento normativo, ou seja, sentem-se obrigados a ter desempenho satisfatório, o que implica em alcançar os objetivos e metas organizacionais.

Tabela 04 – Comprometimento normativo (obrigação pelo desempenho)

Comprometimento Normativo (Obrigação pelo desempenho)	**Média**	**Desvio Padrão**	**Moda**
O bom empregado deve se esforçar para que a Assembléia tenha os melhores resultados possíveis.	4,9	0,5	5,0
Eu tenho obrigação em desempenhar bem minha função na Assembléia.	4,8	0,5	5,0
O empregado tem a obrigação de sempre cumprir suas tarefas.	4,7	0,8	5,0
Todo empregado deve buscar atingir os objetivos da Assembléia.	4,4	0,7	5,0
Resultado: os funcionários da organização são comprometidos normativamente com o desempenho de forma consensual.			

Fonte: dados coletados pelo autor.

Desta forma, os respondentes concordam que o bom empregado deve se esforçar para que a Assembléia tenha os melhores resultados possíveis, assim como também ter a obrigação em desempenhar bem as suas funções. Isso se coaduna, ao mesmo tempo, como afirmação de que o empregado sente-se obrigado em sempre cumprir suas tarefas e que todo empregado deve buscar atingir os objetivos da Assembléia legislativa. De maneira geral, esses resultados parecem estar em concordância com Wiener (1982), de que pessoas comprometidas normativamente em relação ao desempenho sentem as pressões normativas e as internalizam em forma de conduta cuja finalidade é compatibilizar seus interesses pessoais com os organizacionais.

Os resultados que procuraram avaliar o comprometimento afiliativo (relacionado com o sentimento de fazer parte) dos funcionários da assembléia legislativa mostram que este tipo de comprometimento não está presente na organização analisada. Como demonstra a Tabela 05, as médias das variáveis “Sou reconhecido por todos na Assembléia como um membro do grupo” e “Na assembléia, eu sinto que faço parte do grupo”, apesar de receberem avaliações no campo positivo (médias de 3,2 e 3,1, respectivamente), não são consensuais, uma vez que os desvios padrões obtidos superam o valor de 1,0, limite entre as avaliações consensuais e não consensuais. Por outro lado, as afirmativas “Fazer parte do grupo é o que me leva a lutar pela assembléia” e “Sinto que meus colegas me consideram como membro da equipe de trabalho”, ainda que avaliadas negativamente (médias 2,8 e 2,5, respectivamente), também não podem ser consideradas avaliações consensuais devido ao alto desvio padrão.

Tabela 05 – Comprometimento afiliativo (sentimento de fazer parte)

Comprometimento Afiliativo (Sentimento de fazer parte)	Média	Desvio Padrão	Moda
Sou reconhecido por todos na Assembléia como um membro do grupo.	3,2	1,4	2,0
Na Assembléia, eu sinto que faço parte do grupo.	3,1	1,5	5,0
Fazer parte do grupo é o que me leva a lutar pela Assembléia.	2,8	1,6	1,0
Sinto que meus colegas me consideram como membro da equipe de trabalho.	2,5	1,3	2,0
Resultado: os funcionários da organização são comprometidos afiliativamente, mas não de forma consensual			

Fonte: dados coletados pelo autor.

Esses resultados parecem indicar que “fazer parte” do corpo funcional da assembléia legislativa não é algo que acrescente valor conceitual ou pressão psicológica com intensidade tal que influencie o seu comprometimento. Dessa forma, estar ou não afiliado, vinculado à organização não influencia os respondentes. Talvez a grande razão disso seja a falta de compartilhamento dos valores, simbologias e crenças da organização por parte do corpo funcional. Quando isso acontece, geralmente o corpo funcional comunga valores, simbologias e crenças diferentes das professadas pela organização e seu corpo diretor. Quanto maior o comprometimento afiliativo, maior a satisfação dos funcionários em fazer parte dos grupos e subgrupos organizacionais, justamente o que não se constatou nesta investigação.

Tabela 06 – Comprometimento instrumental (recompensas e oportunidades)

Comprometimento Instrumental (Recompensas e oportunidades)	Média	Desvio Padrão	Moda
Minha visão pessoal sobre a Assembléia é diferente daquela que eu expresso publicamente.	4,5	1,1	5,0
Apesar dos esforços que já realizei, não vejo oportunidades para mim na Assembléia.	4,4	1,2	5,0
A menos que eu seja recompensado de alguma maneira, eu não vejo razões para despender esforços extras em benefício da Assembléia.	4,2	1,4	5,0
Se eu já não tivesse dado tanto de mim para a Assembléia, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar.	2,2	1,4	1,0
Resultado: os funcionários da organização são comprometidos instrumentalmente por recompensas e oportunidades, mas não de forma consensual.			

Fonte: dados coletados pelo autor.

O comprometimento Instrumental (recompensas e oportunidades) dos funcionários da Assembléia Legislativa, expresso na Tabela 06 é presente o consenso positivo dos respondentes. Quanto às médias das variáveis: a) Minha visão pessoal sobre a Assembléia é diferente daquela que eu expresso publicamente, média corresponde 4,5; b) Apesar dos esforços que já realizei, não vejo oportunidades para mim na Assembléia, média correspondente 4,4; c) A menos que eu seja recompensado de alguma maneira, eu não vejo razões para despender esforços extras em benefício da Assembléia, média correspondente 4,2. Essas três média apresentadas apontam que os respondentes concordam significativamente em sua maioria. Porém a variável “se eu já não tivesse dado tanto de mim para a Assembléia, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar”, corresponde à média 2,2 – logo, indica que nesta variável discordam em grande parte. Porém não há consenso entre os respondentes, considerando que o desvio padrão é maior que 1,0. Isso significa que os respondentes não têm comprometimento Instrumental, logo, não se sentem obrigados a ter recompensas e oportunidades, o que implica em alcançar os objetivos e metas organizacionais.

Esse sentimento pode se evidenciar quando surge o cálculo meio-fins, que é fundamentado nas relações de troca que se desenvolvem entre o componente e a Assembléia, logo, este envolvimento é uma relação de pouca amplitude e dar-se quando o indivíduo percebe equidade em meio a recompensas e contribuições, que no caso dos indicadores apresentados parece não acontecer.

Tabela 07 – Comprometimento instrumental (linhas consistentes de atividades)

Comprometimento Instrumental (Linhas consistentes de atividades)	Média	Desvio Padrão	Moda
Procuro não transgredir as regras aqui, pois assim sempre manterei meu emprego.	4,6	0,7	5,0
Farei sempre o possível em meu trabalho para me manter neste emprego.	4,6	0,8	5,0
Na situação atual, ficar com na Assembléia é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo.	4,0	1,2	4,0
Para conseguir ser recompensado aqui é necessário expressar a atitude certa.	3,7	1,4	5,0
Resultado: os funcionários da organização são comprometidos instrumentalmente por linhas consistentes de atividades, mas o consenso é indefinido.			

Fonte: dados coletados pelo autor.

Na Tabela 07 os resultados relativos mostram o sentimento dos indivíduos comprometidos instrumentalmente com linhas consistentes de atividades. Este quadro consiste em quatro indicadores que expõem atitudes e comportamentos dos indivíduos para se manterem na Assembléia Legislativa, mensura-se ainda a média que se apresenta desta forma respectivamente: a) Procuro não transgredir as regras aqui, pois assim sempre manterei meu emprego, média 4,6; b) Farei sempre o possível em meu trabalho para me manter neste emprego, média 4,6; c) Na situação atual, ficar com na Assembléia é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo, média 4,0; e, d) Para conseguir ser recompensado aqui é necessário expressar a atitude certa, média 3,7. É evidenciado nesses resultados apresentados, que os funcionários da Assembléia Legislativa concordam em grande parte das afirmativas que compõe o material de coleta de dados utilizados nesta pesquisa e que também existe consenso entre os respondentes nos dois primeiros indicadores, ou seja, (“a” e “b”) onde o desvio padrão é menor que 1,0. E nos indicadores (“c” e “d”) não há consenso. Isso significa que os respondentes têm comprometimento instrumental e que podem se desenvolver positivamente, na busca dos objetivos e metas da Assembléia.

Esses fatores estabelecem parâmetros onde o indivíduo permanece na Assembléia Legislativa devido aos custos e benefícios agregados a sua saída, que seriam as trocas laterais, e assim passa a se dedicar com afinco para se manter no emprego.

4.3 MUDANÇAS ESTRUTURAIS E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Foi mostrado na fundamentação teórica dessa dissertação que a estrutura das organizações é composta por três elementos constituintes: formalização (regras, normas), centralização (grau de autonomia, distribuição e exercício do poder) e complexidade (quantidade de órgãos, chefias que compõem uma organização). A estrutura é criada para dar conta da missão da organização (toda organização tem uma missão, papel institucional que a sociedade deseja e reconhece) e para que os objetivos e metas escolhidos pelos seus administradores possam ser alcançados. É justamente esse arranjo teórico que será analisado aqui.

a) Mudanças na estrutura e missão da organização

Os respondentes da pesquisa não concordam que as mudanças na estrutura da Assembléia Legislativa estejam relacionadas com a sua missão organizacional. As medidas de tendência central (média e moda) e dispersão confirmam essa descoberta. Em situações normais, as mudanças estruturais se processam para adequar as organizações às mudanças ambientais porque tais mudanças podem comprometer a concreticidade da missão. Conforme demonstra na Tabela 08, isso não acontece na organização sob análise.

Tabela 08 – Mudanças estruturais, necessidades do público-alvo e missão da organização

Questões	Média	Desvio Padrão	Moda
A estrutura atual da Assembléia é decorrente da necessidade da população	1,5	1,1	1,0
Sempre que é alterada a estrutura da Assembléia é para melhor atender a necessidade da população.	1,5	1,2	1,0
A estrutura atual da Assembléia é adequada para cumprir a sua missão organizacional.	1,5	1,1	1,0
Toda vez que a estrutura da Assembléia é alterada melhora o cumprimento de sua missão organizacional.	1,6	1,1	1,0
Resultado: as mudanças estruturais não afetam o comprometimento organizacional			

Fonte: dados coletados pelo autor.

Os respondentes também discordam que as mudanças na estrutura atual da organização estejam relacionadas com o seu público-alvo, que é a população paraense. Do ponto de vista teórico, as mudanças estruturais são provocadas pela demanda pelos produtos e serviços organizacionais demandados pelo seu público-alvo. Segundo os funcionários da organização analisada, isso não aconteceu na Assembléia Legislativa para a configuração da estrutura atual da organização. Esse resultado não é satisfatório do ponto de vista gerencial, uma vez que as alterações na estrutura, de forma direta ou indireta, têm que estar relacionadas com o seu público-alvo, seja para aperfeiçoar o uso dos seus recursos (atividades meio, o que gera a eficiência de um sistema organizacional), seja para melhorar a qualidade dos seus produtos e/ou serviços.

Resultados semelhantes foram encontrados quando as mudanças na estrutura atual foram relacionadas com a missão da Assembléia Legislativa. Os respondentes discordam da afirmativa de que a estrutura atual é adequada para cumprir com sua missão institucional quanto com a que diz que as mudanças na estrutura provocam melhoria no cumprimento de sua missão. A missão é a razão de existência de uma organização, de maneira que não há organização sem uma missão, sem o cumprimento de uma finalidade considerada relevante para a sociedade ou para o ambiente. A análise feita até aqui parece apontar que existe outra razão para as alterações estruturais, que não sejam a melhoria do atendimento das necessidades do seu público-alvo e o cumprimento de sua missão institucional. De qualquer forma, são resultados que ferem as teorias gerenciais que versam sobre os processos de reestruturação organizacional.

b) Comprometimento e Formalização

O comprometimento é um fenômeno que pode estar intimamente relacionado às normas de uma organização, formando o comprometimento normativo. Os resultados da pesquisa com os funcionários da Assembléia Legislativa do Estado do Pará mostram que este tipo de comprometimento não predomina ali. As médias variaram entre 1,4 e 1,6, com desvios padrões superiores a um, sendo o valor modal 1,0, conforme exposto na Tabela 09.

Os respondentes discordam do fato de que a maneira através da qual são trabalhados os objetivos e metas da organização tenha impacto sobre os seus comprometimentos; também discordam que as modificações na maneira pelas quais os objetivos e metas são trabalhados sejam substantivos para o comprometimento. Do ponto de vista da teoria das organizações, objetivos e metas também representam uma forma muito comum de norma, cuja orientação máxima é do tipo “faça isso desse jeito”, o que implica em afirmar, implicitamente, tanto “não faça aquilo” quanto “não faça isso daquele jeito”. O primeiro caso está relacionado com o objetivo em si, aquilo que se pretende atingir; o segundo, às estratégias ou maneira através da qual aquilo que se pretende atingir deve ser trabalhado. O que os respondentes estão afirmando é que tanto faz fazer quanto não fazer ou fazer de um jeito ou de outro que seus comprometimentos não são afetados.

Tabela 09 – Comprometimento, objetivos e normas da organização

Questões	Média	Desvio Padrão	Moda
A forma como são trabalhados os objetivos e metas da Assembléia aumenta o meu comprometimento com a instituição.	1,4	1,0	1,0
Sempre que é modificada a forma como são trabalhados os objetivos e metas da Assembléia aumenta o meu comprometimento com ela.	1,6	1,0	1,0
As normas atuais da Assembléia aumentam o meu comprometimento com a Instituição.	1,6	1,2	1,0
Sempre que mudam as normas, aumenta o meu comprometimento com a Assembléia.	1,6	1,1	1,0
Resultado: mudanças na formalização não afetam o comprometimento organizacional			

Fonte: dados coletados pelo autor.

O conjunto de regras, regimentos, normais e demais formas de regulamentação existente na organização não exercem impactos significativos sobre o comprometimento dos funcionários. Também as mudanças que essa regulamentação sofre não alteram o padrão de comportamento daqueles indivíduos.

A impressão que esses resultados, por si só, indicam é a de precariedade da importância das normas na organização em análise, ou seja, as normas parecem ter perdido o seu papel de lidar com adequação o comportamento individual e grupal para que os objetivos e metas pretendidos pela organização possam ser alcançados sem grandes interferências da emotividade ou outra decorrência do comportamento humano.

c) Comprometimento e Centralização

Os resultados que pretenderem avaliar a relação entre o comprometimento do corpo funcional da Assembléia Legislativa do Estado do Pará com a distribuição e o exercício do poder entre as suas várias unidades mostraram que essa relação é inexistente em relação ao processo decisório, mas fraca em relação ao grau de autonomia dos seus superiores hierárquicos. Esse resultado parece paradoxal, uma vez que a tomada de decisão é um ato de autonomia, ou seja, decidir é exercer, em maior ou menor grau, a autonomia.

Tabela 10 – Comprometimento e processo decisório na organização

Questões	Média	Desvio Padrão	Moda
A forma como são tomadas as decisões atuais da Assembléia aumenta o meu comprometimento com a Instituição.	1,5	1,0	1,0
Toda vez que é alterada a maneira como são tomadas as decisões no meu trabalho aumenta o meu comprometimento com a Assembléia.	1,4	1,0	1,0
A autonomia dos meus chefes hierárquicos aumenta o meu comprometimento com a Assembléia.	2,4	1,5	1,0
Sempre que aumentam a autonomia dos meus chefes hierárquicos aumenta o meu comprometimento com a Assembléia.	2,6	1,6	1,0
Resultado: mudanças na centralização não afetam o comprometimento organizacional			

Fonte: dados coletados pelo autor.

Os respondentes discordaram da afirmativa de que a forma como as decisões atuais da organização são tomadas aumentam seus comprometimentos, assim como não aumentam seus comprometimentos a alteração do processo decisório. Por outro lado, descobriu-se que o comprometimento do corpo de funcionários da organização em análise está correlacionado, ainda que de maneira tímida, com o grau de autonomia das chefias, ou seja, quanto maior a autonomia dos chefes dos respondentes, maior o seu comprometimento com a organização em análise.

O paradoxo do aumento do comprometimento em relação à autonomia das chefias contra a indiferença sobre o processo decisório parece ser explicado pelo fato de que o processo decisório e suas conseqüências parecem não ter sido satisfatório numeras vezes no passado, de maneira que isso tenha tornado o corpo funcional indiferente. O mesmo parece não acontecer quando é dada autonomia

para as chefias. Por estarem próximas ao corpo funcional, as decisões têm maior probabilidade de serem conseqüentes, o que, ao envolver os funcionários de forma mais direta, lhes provoca reações de comprometimento.

d) Comprometimento e complexidade

A alteração na complexidade também não causa impacto sobre o comprometimento dos funcionários da Assembléia Legislativa, como mostra a Tabela 11. As questões formuladas para avaliar o comprometimento do pessoal através das mudanças na complexidade da organização obtiveram médias muito baixas, do lado esquerdo do continuum, variando de 1,4 a 1,6, moda no valor 1,0 (representando a avaliação como discordo completamente) e desvio padrão igual ou superior a 1,0, o que denota falta de consenso entre os funcionários consultados.

Tabela 11 – Comprometimento e complexidade na organização

Questões	Média	Desvio Padrão	Moda
A quantidade de setores atuais é a ideal para que eu me sinta comprometido com a Assembléia.	1,4	1,0	1,0
Sempre que é alterada a quantidade de setores, aumenta o meu comprometimento com a Assembléia.	1,5	1,1	1,0
A estrutura atual da Assembléia é decorrente da necessidade da população.	1,6	1,2	1,0
Sempre que é alterada a estrutura da Assembléia é para melhor atender a necessidade da população.	1,5	1,1	1,0
Resultado: mudanças na complexidade não afetam o comprometimento organizacional.			

Fonte: dados coletados pelo autor.

A quantidade atual de setores da organização em análise não causa impacto sobre o comprometimento dos funcionários; também sua alteração não causaria impacto. Como a estrutura reflete uma estratégia organizacional para dar conta dos seus objetivos e metas, quase sempre relacionada com o atendimento de seu público-alvo, é provável que os funcionários julguem que a complexidade organizacional (e sua estrutura) esteja em desconformidade com o que seria adequado para atender ao seu público-alvo. Indo um pouco além, os funcionários discordam que as alterações na estrutura tenham como finalidade melhorar o atendimento à população. Isso mostra, portanto, que as alterações estruturais estão

desvinculadas do público-alvo da organização e, conseqüentemente, em desconformidade com as teorias gerenciais.

e) Comprometimento e pensamento estratégico

O pensamento estratégico da organização em análise (ou seja, o alinhamento da sua missão, visão, objetivos e metas) não está relacionado com o comprometimento de seu corpo funcional. Os desafios pretendidos pela organização muitas vezes se configuram em forte apelo afetivo, normativo ou instrumental dos indivíduos na organização, apelo este que não foi detectado na organização em análise. Os respondentes discordam completamente da afirmativa de que a estrutura atual é adequada para cumprir a missão da organização e também de que as modificações estruturais sejam feitas no sentido de melhorar o cumprimento da missão.

Tabela 12 – Comprometimento e pensamento estratégico da organização

Questões	Média	Desvio Padrão	Moda
A estrutura atual da Assembléia é adequada para cumprir a sua missão organizacional.	1,5	1,2	1,0
Toda vez que a estrutura da Assembléia é alterada melhora o cumprimento de sua missão.	1,6	1,1	1,0
A forma como são trabalhados os objetivos e metas da Assembléia aumenta o meu comprometimento com a instituição.	1,5	1,1	1,0
Sempre que é modificada a forma como são trabalhados os objetivos e metas da Assembléia aumenta o meu comprometimento com ela.	1,8	1,5	1,0
Resultado: mudanças no pensamento estratégico não afetam o comportamento organizacional.			

Fonte: dados coletados pelo autor.

As metas e objetivos atuais e as alterações a que normalmente são objeto não alteram o comprometimento dos respondentes desta pesquisa, como mostra a Tabela 12. Essa é uma descoberta intrigante porque representa, em um primeiro momento, atitude de completa passividade ou indiferença aos alvos que a organização pretende alcançar; num segundo momento, é a configuração expressa de que os caminhos pretendidos e alterados pela organização não serão conseqüentes, ou seja, “não levarão a lugar nenhum”, para utilizar uma linguagem popular muito utilizada pelos respondentes.

Em síntese, a análise da relação entre comprometimento e estrutura organizacional mostrou-se inexistente, com exceção de uma leve relação verificada entre comprometimento e o aumento do grau de autonomia dos chefes dos respondentes. A maior parte das variáveis analisadas mostrou-se desconectada afetiva, normativa ou instrumentalmente com o comprometimento organizacional.

4.4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Marx escreveu, certa vez, que “tudo o que é sólido se desmancha no ar”, referindo-se às verdades que a Idade Moderna pregava, especialmente aquelas que pretendiam eternizar o passado. Essas verdades pareciam “martelar” a cabeça das pessoas desde a mais tenra idade, de maneira que, de tanto serem contadas e repetidas, pareciam ser verdades. Isso resultava em uma forma de culto ao passado mistificado em forma de símbolos, como era o caso do capital, representante invertido de um sistema de dominação que parecia inofensivo aos olhos da maioria das pessoas. Apenas parecia. O sistema capitalista, desnudado pelos estudos dos seguidores de Marx, caracteriza-se pela inversão das “verdades do mundo”, de maneira que o que parece ser é mais importante do que o é, fenômeno conhecido como ideologia atualmente.

A crise do capitalismo, de certa forma, representa um estágio em que as verdades de um momento não se coadunam com as realidades que teimam explicar. À maneira de Heráclito, a realidade a ser explicada não é mais a mesma que foi explicada anteriormente, o que exige constantes retificações de conhecimentos e, conseqüentemente, no contar e recontar as verdades de maneiras diferentes. Na verdade, não existe uma crise do capitalismo, mas crises contínuas das verdades contadas pelos aparelhos ideológicos do Estado capitalista, para utilizar um termo de Luckács.

O capitalismo, neste particular, é uma forma de ordenamento e explicação do mundo que tenta esconder suas contradições internas. A principal, entre os

detentores dos meios de produção e os que não os possuem, é invertida pelas ações do Estado e de seus aparelhos ideológicos cuja missão primordial é fazer parecer normal o que é anormal, antinatural, tais como a sociedade de classe, o domínio do homem sobre a natureza e a primazia da concentração de riquezas em detrimento do aumento contínuo do proletariado urbano e rural, especialmente em países que não alcançaram o patamar de consumo das sociedades ditas desenvolvidas.

É aqui que aparece o papel e a função das assembléias legislativas estaduais. Enquanto parte do Estado, as assembléias cumprem o papel de manutenção das diferenças próprias das sociedades de classe, mas com a aparência de isonomia e igualdade de oportunidades entre os diversos cidadãos. Na verdade, as assembléias também apresentam e representam as contradições sociais, como é o caso da predominância de deputados das classes altas e representantes dos detentores dos meios de produção. Evidentemente que representantes dos não detentores dos meios de produção ali se fazem presentes, mas apenas para justificar a aparência de normalidade, uma vez que o número deles é visivelmente reduzido.

O fato é que, semelhantemente às crises do sistema capitalista, as crises dos estados capitalistas representam momentos históricos em que a forma como têm atuado não mais está em sintonia com a realidade concreta, para utilizar um termo marxista. Noutras palavras, quando há a crise do Estado capitalista, há crise na forma de legitimação do domínio de uma classe sobre as outras. E quando essa crise se acentua, surgem à necessidade de reformulação, de readequação da legitimação da dominação sobre outras formas de explicações, outras verdades. A crise do Estado e a sua necessária reforma é uma crise de legitimação, como afirma Habermas (1980). Ou de comprometimento, poderiam dizer os administradores.

O que a teoria das organizações mostra é que qualquer que sejam as alterações no formato das estruturas das organizações, sejam elas públicas ou não, há que se fazer corresponder a alterações na composição e articulação do seu quadro funcional. Mas, paradoxalmente, os resultados desta pesquisa mostram que na Assembléia Legislativa do Estado do Pará isso não acontece. Dito de outra forma, pode-se mudar organograma, regras e normas, tomada de decisão, cargos e atribuições e o próprio pensamento estratégico da organização, mas o

comprometimento do quadro de pessoal não se altera. E é provável que justamente aqui resida a explicação desse fenômeno aparentemente contraditório: o pensamento estratégico.

O pensamento estratégico especifica a missão, visão, negócios e valores de uma organização. É o que se pode considerar de dimensões “quase imutáveis” (especialmente a missão) da organização. A missão é o que dá sentido à organização, é o que permite às pessoas saber onde a organização pretende chegar e qual a razão de sua existência. Essa razão de existência tem a pretensão de perenização, de eternidade. E isso facilita ao indivíduo avaliar o projeto de futuro da organização e ver até que ponto isso pode contribuir com o alcance dos seus objetivos e metas pessoais. Então o pensamento estratégico cumpre uma missão essencial na organização, que é justamente de permitir que as pessoas a ela se vinculem a partir da convergência dos interesses organizacional e pessoal. E esses interessem são de longo prazo.

Ora, se o pensamento estratégico muda, altera profundamente os objetivos e metas de cada indivíduo na organização. Essa regra prática só se esvazia quando os objetivos e metas da organização são fluidos, enevoados, desconhecidos pelo seu quadro de pessoal – ou se, conhecidos, não são compreendidos. Em ambos os casos, desconhecimento e incompreensão parecem não alterar o comprometimento dos indivíduos, conforme se verificou nesta dissertação.

Os resultados alcançados neste estudo sustentam essa constatação. Primeiro, porque a Assembléia Legislativa do Estado do Pará é uma organização composta por pessoas com pouco tempo de serviço na organização, mas com idade bastante avantajada, o que lhe confere um caráter atipicamente velha e inexperiente. Em um mundo em que o início da fase produtiva se dá próximo dos 20 anos de idade e cujo ápice se verifica próximo aos 30 anos, uma organização que tem 50% de seu quadro de funcional com mais de 43 anos de idade e tempo de serviço de 10 anos pode ser considerada atípica.

Em termos globais, a falta de relação ainda é reforçada quando se constata que 49% dos funcionários da organização não são do seu quadro efetivo. É possível que o comprometimento aumente à medida em que alguém é efetivamente do quadro funcional da organização e, inversamente, os indivíduos prestadores de serviços tendem a se comprometer mais com a sua organização prestadora de

serviços do que com a organização contratante, onde desenvolve suas atividades. E isso parece estar influenciando o comprometimento organizacional na Assembléia Legislativa do Estado do Pará.

Não é por acaso, portanto, que este estudo tenha confirmado que o tipo de comprometimento organizacional dominante na organização seja o normativo. O que faz com que o quadro funcional se mantenha comprometido com a organização é o poder das normas e regras que têm que obedecer, desde que estas regras deixem claro qual o padrão de desempenho que tem que ser alcançado. Se a organização não tem objetivos e metas de longo prazo capazes de sustentar os planos de ação individual dos funcionários, que sejam esclarecido onde se pretende chegar no curto prazo. Assim os funcionários cumprem com a sua obrigação e, no final do mês, recebem a retribuição pelo desempenho alcançado e tudo “fica bem”. Outras formas de comprometimento não foram confirmadas de forma consensual.

5 CONCLUSÃO

Esta dissertação buscou analisar os impactos das mudanças na estrutura organizacional da Assembléia Legislativa do Estado do Pará sobre o comprometimento dos seus servidores no desempenho de suas atividades profissionais. Os resultados mostraram que as mudanças na estrutura organizacional não afetam o comprometimento de seus funcionários. Foram analisadas as relações do comprometimento em relação às dimensões analíticas das estruturas organizacionais, ou seja, formalização, centralização e complexidade. Não foram obtidas sinalizações relacionais significativas do comprometimento sobre nenhuma dessas dimensões estruturais.

A centralização causa impacto inexpressivo sobre o comprometimento dos funcionários da Assembléia Legislativa do Estado do Pará. Esses resultados parecem sinalizar para a quase indiferença em relação ao exercício do poder na organização estudada, centralizado no topo da hierarquia organizacional. Quando o poder de decisão das chefias dos respondentes aumenta, aumenta também o seu comprometimento. Do ponto de vista teórico, esse tipo de comportamento parece ser resultante de experiências diversas anteriores que redundaram inconseqüentes. Essas experiências podem ter afetado o grau de confiabilidade do corpo funcional na forma como o poder exercido, geralmente como exemplo típico do “mudar para permanecer como está” ou até mesmo o ensaio de tipo preventivo, em que o corpo social se coaduna para evitar que sejam alvos de impactos danosos.

A formalização não causa impactos sobre o comprometimento dos funcionários. A explicação para tal resultado é que o conjunto de regras, regimentos, normas, assim como possíveis mudanças nas regulamentações, não alteram o padrão de comportamento do corpo social. Isso parece revelar que a ajustamento do comportamento individual e grupal para o alcance dos objetivos e metas não são afetados pela alteração ou não da estrutura da organização.

A complexidade organizacional não causa impacto sobre o comprometimento dos funcionários da Assembléia Legislativa do Estado do Pará. A complexidade, sendo um dos três elementos da estrutura organizacional, e

que versa sobre a quantidade de órgãos e chefias que compõem uma organização, igualmente não causa impacto sobre o comprometimento dos funcionários da Assembléia Legislativa. Como a estrutura reflete a estratégia organizacional para dar conta dos seus objetivos e metas, quase sempre relacionada com o atendimento de seu público-alvo, os funcionários podem interpretar que a complexidade organizacional (quantidade de órgão e chefias) e sua (estrutura) não seriam adequadas para atender ao seu público-alvo, discordando também que as alterações na estrutura tenham como finalidade melhorar o atendimento à população, ou seja, as alterações estruturais estão desvinculadas do público-alvo da organização e, conseqüentemente, em desconformidade com as teorias gerenciais.

A Assembléia Legislativa do Estado do Pará é uma organização composta majoritariamente de pessoas com pouco tempo de casa e idade avançada. Mais da metade dos respondentes tem menos de 11 anos de serviço efetivo na organização; no entanto, a idade mediana é de 43 anos, o que configura um paradoxo: organização inexperiente com idade tendente à velhice, o que pode afetar significativamente o comprometimento organizacional, principalmente quando se considera que 49% dos servidores não é do quadro efetivo de funcionários da organização.

Verificadas todas as questões e avaliadas as situações passíveis de debates, vislumbram-se considerações de caráter conclusivo no intuito de fornecer indicações para a continuidade da pesquisa iniciada com esta dissertação, na forma das seguintes sugestões para pesquisas futuras:

- Realização de estudo comparativo entre o comprometimento dos funcionários da Assembléia Legislativa do Estado do Pará e os da Câmara Municipal de Belém visando.
- Realização de estudo comparativo interorganizacional sobre o comprometimento dos funcionários das assembléias legislativas brasileiras.
- Realização de estudo para avaliar a relação entre motivação e comprometimento organizacional.
- Realização de estudo para avaliar a relação entre clima organizacional e comprometimento organizacional.

- Realização de estudo para avaliar o impacto do comprometimento organizacional sobre o desempenho dos funcionários.
- Realização de estudo para avaliar o impacto das mudanças estruturais no cotidiano das famílias dos funcionários da Assembléia Legislativa do Estado do Pará.

REFERÊNCIAS

ACKOFF, Russell L. *Planejamento de pesquisa social*. São Paulo: EPU, 1975.

ADIZES, Ishack. O ciclo de vida das organizações. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1988.

ALVES, Márcia Guimarães de Mello et al. Versão resumida da "job stress scale": adaptação para o português. *Revista de Saúde Pública*, São Paulo, v. 38, n. 2, abr. 2004

APPOLINÁRIO, Fabio. *Dicionário de metodologia científica*: um guia para a produção do conhecimento científico. São Paulo: Atlas, 2004.

ARISTÓTELES. *A política*. São Paulo: Martins Fontes, 1998.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. *NBR 6023.* Informação e documentação – Referências – Elaboração. 2007.

_____. *NBR 10520*. Informação e documentação – Apresentação de citações em documentos: Regras gerais. 2007.

_____. *NBR 14724*. Informação e documentação – Trabalhos acadêmicos – Apresentação: Informações pré-textuais – Informações textuais – Informações pós-textuais – Formas de apresentação. 2007.

BALDI, Mariana. Estruturação da estrutura e cultura organizacional: um estudo na Unijuí. *Revista Eletrônica de Administração*, ed. 11, v. 5, n. 5, set./out. 1999.

BANDEIRA, Mariana Lima; MARQUES, Antônio Luiz; VEIGA, Ricardo Teixeira. As dimensões múltiplas do comprometimento organizacional: um estudo na ECT/MG. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 4, n. 2, p. 133-157, mai./ago. 2000.

BARBETTA, Pedro Alberto. *Estatística aplicada às ciências sociais*. 2. ed. Florianópolis: Edufsc, 1998.

BASTOS, A. V. B. Comprometimento organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. *Revista de Administração de Empresas*, v. 33, n. 3, p. 52-64, mai./jun. 1993.

BENNIS, Warren. *Desenvolvimento organizacional*: sua natureza, origens e perspectivas. São Paulo: Edgard Blücher, 1972.

BENNIS, Warren; NANUS, Burt. *Líderes*: estratégias para assumir a verdadeira liderança. São Paulo: Harbra, 1988.

BOFF, Luiz Henrique; ANTUNES JUNIOR, José Antônio Valle. Combinando inovações organizacionais e tecnológicas: um modelo para conduzir processos de reestruturação. *Revista Eletrônica de Administração*, ed. 1, v. 1, n. 1, set./out. 1995.

BORGES-ANDRADE, J. E. Comprometimento organizacional na administração pública e em seus segmentos meio e fim. *Resumos de Comunicações Científicas*... Reunião Anual de Psicologia, 23, Ribeirão Preto, Ribeirão Preto, USP/FFCLRP, p. 50, 1993.

BOTH**,** Bernardo. *Relações entre estratégia e estrutura organizacional*: um estudo de caso na URI. Dissertação (Mestrado em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.

CAMPOS, Edna; TEIXEIRA, Francisco Lima C. A adoção estratégica da tecnologia de informação: a partir da discussão do "modelo de estruturação da tecnologia". *Revista Eletrônica de Administração*, ed. 33, v. 9, n. 3, mai./jun. 2003

CARLO, Juliana de; BULGACOV, Yára Lúcia Mazziotti. Noções de "trabalho feminino" no chão de fábrica de uma empresa líder no setor de eletrodomésticos. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, v. 7, n. 1, p. 107-130, jan./jul. 2007.

CHANDLER, Alfred D**.** *Strategy and structure*: chapters in the history of the american industrial interprise. Cambridge: MIT Press, 1962.

CHIAVENATO, Idalberto. *Administração dos novos tempos*. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. *Administração*: teoria, processo e prática. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à administração*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

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

Costa, Fabiana T. da; Teixeira, Marco A. P.; Gomes, William B. Responsividade e Exigência: Duas Escalas para Avaliar Estilos Parentais. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, Porto Alegre, v.13, n. 3, 2000.

COZBY, Paul C. *Métodos de pesquisa em ciências do comportamento*. São Paulo: Atlas, 2003.

DAFT, Richard L. *Teoria e projeto das organizações*. São Paulo: LTC, 1999.

DAGNINO, Renato; GOMES, Erasmo. O processo decisório na universidade pública brasileira: uma visão de análise de política. *Anales*… Organización de los Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia e la Cultura. Disponível em http://www.oei.es/salactsi/rdagnino4.htm. Acesso em 12 de janeiro de 2007.

DINIZ, Eli. A busca de um novo modelo econômico: padrões alternativos de articulação público-privado. *Revista Sociologia e Política*, Curitiba, v. 14, p. 7-28, jun. 2000.

EASTERBY-SMITH, Mark; THORPE, Richard; LOWE, Andy. *Pesquisa gerencial em administração*: um guia para monografias, dissertações, pesquisas internas e trabalhos em consultorias. São Paulo: Pioneira, 1999.

ETZIONI, Amitai. *Organizações modernas*. São Paulo: Pioneira, 1972.

FARIAS FILHO, Milton Cordeiro. *Organizações burocráticas e instituições forjadas*: as mudanças no poder executivo do Estado do Pará (1995-2005). Tese (Doutorado em Desenvolvimento do Trópico Úmido). Curso de Doutorado em Desenvolvimento do Trópico Úmido, Núcleo de Altos Estudos Amazônicos, Universidade Federal do Pará, Belém, 2005.

FONSECA, Carlos Alberto Monsores; BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. *Criatividade e comprometimento organizacional:* suas relações com a percepção de desempenho no trabalho. Disponível em www.endomarketig.com. Acesso em 14 de maio de 2006.

FREUD, S. *Além do princípio do prazer*. Rio de Janeiro: Imago, 1976.

FURTADO DA CUNHA, Maria Angélica; OLIVEIRA, Mariangela Rios de; VOTRE, Sebastião. A interação sincronia/diacronia no estudo da sintaxe. *Delta*, São Paulo, v. 15, n. 1, fev./jul. 1999.

GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

GODOI, C. K; SILVA, A. B. O processo de aprendizagem organizacional como balizador para o desenvolvimento de um modelo de competências para uma empresa do setor elétrico. *Revista do Centro de Ciências Administrativas*, Fortaleza, v. 12, n. 1, p. 62-75, ago. 2006.

HAIR JUNIOR, Joseph et. al. *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HALL, Richard H. *Organizações*: estrutura e processos. 3. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1984.

HENDERSON, J. C.; VENKATRAMAN, N. Strategic alignment: leveraging information technology for transforming organizations*. IBM System Journal*, n. 32, v. 1, p. 4-16, 1993.

HOBBES, Thomas. *Leviatã ou matéria, forma e poder de um estado eclesiástico e civil*. São Paulo: Abril, 1984.

HREBINIACK, L. G.; ALUTTO, J. A. Personal and role-related factors in the development of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, v. 17, p. 555-573, 1972.

JESUS, Cláudio Roberto de; LOTT, Wanessa Pires. O código de postura e o discurso competente: estudo de caso em Belo Horizonte. *Anais*... Seminário Nacional Movimentos Sociais, Participação e Democracia. Florianópolis, 25 a 27 de abril 2007.

JUNG, Carlos Fernando. *Metodologia para pesquisa e desenvolvimento aplicada a novas tecnologias, produtos e processos*. Rio de Janeiro: Axcel Books, 2004.

KARLÖF, Bengt. *Conceitos básicos de administração*: um guia prático. São Paulo: Nobel, 1994.

KATZ, Daniel; KAHN, Robert L. *Psicologia social das organizações*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1976.

KEPNER, Charles; TREGOE, Benjamin. *O administrador racional*: uma abordagem sistemática para solução de problemas e tomada de decisão. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1972.

KETTL, Donald F. A revolução Global: reforma do setor público. In: PEREIRA, Luíz Carlos Bresser; SPINK, Peter (Orgs*.). Reforma do estado e administração pública gerencial*. 2. ed. São Paulo: FGV, 1998.

KIESLER, C. A.; SAKAMURA, J. A. A test of a model for commitment. *Journal of Personality and Social Psychology*, v. 3, p. 349-353, 1996.

KRAUS, Pedro Guilherme. O processo de internacionalização das empresas: o caso brasileiro. *Revista de Negócios*, Blumenau, v. 11, n. 2, p. 25-47, abr./jun. 2006.

LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. *Administração*: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2003.

LICKS, José Luiz. *Influência dos valores e dos interesses na implantação de um processo de mudança em organizações públicas*: o caso da Brigada Militar. Dissertação (Mestrado em Administração). Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2000.

LIKERT, Rensis. *A organização moderna*. São Paulo: Atlas, 1974.

LIMA JUNIOR, Olavo Brasil de. As reformas administrativas no Brasil: modelos, sucessos e fracassos. *Revista do Serviço Público*, ano 49, n. 2, abr./jun./1998.

LIMA, Maria R. Soares; LIMA JR, Olavo B. de. A Política das Reformas Constitucionais: contexto, percepção das elites, resultados antecipados e atores. *Anais*… XXI Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Ciências Sociais, Caxambu, MG, out. 1997.

LOWENTHAL, J. N. Reengineering the organization: a step-by-step approach to corporate revitalization. *Quality Progress*, n. 2, p. 61-63, feb. 1994.

MAJDENBAUM, Azriel. *Alinhamento dos objetivos de negócio e de sistemas de informação*: um estudo de caso em organizações hospitalares do Rio Grande do Sul. Dissertação (Mestrado em Administração). Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2000.

MATUS, C. *Adeus, senhor presidente*: planejamento, antiplanejamento e governo. São Paulo: Fundap, 1997.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. *Introdução à administração*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. *Introdução à administração*. São Paulo: Atlas, 2000.

MAY, Tim. *Pesquisa social*: questões, métodos e processos. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2004.

MEDEIROS, Carlos Alberto Freire. Comprometimento organizacional: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras. Tese (Doutorado em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

MEDEIROS, Carlos Alberto Freire et al. Um estudo exploratório dos múltiplos componentes do comprometimento organizacional. *Read*, v. 11, n. 1, Ed. 43, jan./fev. 2005.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. Testing the “side-bet theory” of organizational commitment: some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, v. 69, n. 3, p. 372-378, aug. 1984.

MINTZBERG, Henry. *Criando organizações eficazes*: estruturas em cinco configurações. São Paulo: Atlas, 1995.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. *Safári de estratégia*: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MONTERO, Ignacio; LEON, Ofelio G. Clasificación y descripción de las metodologías de investigación en psicologia. *International Journal of Clinical and Health Psychology*, v. 2, n. 3, p. 503-508, 2002.

MORAES, Anna Maris Pereira de. *Iniciação ao estudo da administração*. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 2001.

MORAES, Liege Viviane dos Santos de. *A dinâmica da aprendizagem gerencial*: o caso do hospital Moinhos de Vento. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

MOWDAY, R. T.; STEERS, R. M.; PORTER, L. W. The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behaviour*, v. 14, p. 224-247, 1982.

NASCIMENTO-E-SILVA, Daniel et. al. Oportunidades de desenvolvimento de alianças estratégicas em IES a partir da análise dos *stakeholders*. Revista ANGRAD, v. 9, n. 1, p. 131-148, jan./fev. 2008.

NASCIMENTO-E-SILVA, Daniel. *A natureza das mudanças nas organizações*. Belém: IPTA, 2006 (texto inédito).

NUNES, Marly Fonseca. *Relações entre estratégias e estrutura organizacional*: um estudo de caso na Empresa de Pesquisa, Assistência Técnica e Extensão Rural do Estado de Mato Grosso do Sul. Dissertação (Mestrado em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.

OLIVARES, Jose Enrique Louffat. Negociação para configurar o desenho da estrutura organizacional em rede. *Caderno de Pesquisas em Administração*, São Paulo, v. 9, n. 3, jul./set. 2002. Disponível em http://www.ead.fea.usp.br/Cad-pesq/arquivos/v9n3art2.pdf. Acesso em 28 de fevereiro de 2006.

OZAKI, Adalton Masalu. *Estrutura organizacional para a realização de negócios eletrônicos em empresas tradicionais*: um estudo de caso. Dissertação (Mestrado em Administração). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

PEREIRA, Anna Maris. *Introdução à administração*. 3. ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2004.

PERROTTI, Edoardo. *Estrutura organizacional e gestão do conhecimento*. Dissertação (Mestrado em Administração). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

PERROW, Charles. *Análise organizacional*: um enfoque sociológico. São Paulo: Atlas, 1976.

PETTIGREW, Andrew M. On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, v. 24, n. 4, p. 570-681, dec. 1979.

PHILLIPS, Bernard S. *Pesquisa social*: estratégias e táticas. Rio de Janeiro: Agir, 1974.

PRZEWORSKI, Adam. *Reforma do estado para cidadania:* a reforma gerencia brasileira na perspectiva institucional. Rio de Janeiro: editora 34; Brasília: ENAP, 1991.

REGO, Arménio; CUNHA, Miguel Pinha e; SOUTO, Solange. Espiritualidade nas organizações e comprometimento organizacional. *RAE Eletrônica*, v. 6, n. 2, art. 12, jul./dez. 2007.

REZENDE, Flávio da Cunha. O estado brasileiro em números, proposta preliminar de pesquisa, 2003. Disponível em: www.gestaopublica.gov.br. Acessado em: 29/09/2004.

SACOMANO NETO, Mário; ESCRIVÃO FILHO, Edmundo. *Um estudo sobre as mudanças na estrutura organizacional e a formação das equipes de trabalho*. Disponível em http://www.lgti.ufsc.br/O&m/aulas/Aula3/estudo.pdf. Acesso em 26 de fevereiro de 2006.

SENGE, Peter M. *A quinta disciplina*: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem. São Paulo: Best Seller, 1990.

SHIRLEY, Robert C.; PETERS, Michel H.; EL-ANSARY, Adel. *Strategy and policy formation:* a multifunctional orientation. 2. ed. New York: John Wiley and Sons, 1981.

SILVA, Vera Cristina Cruz da. *Comprometimento dos empregados de empresas terceirizadas*. Dissertação (Mestrado em Administração), Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

SIMON, Herbert. *Comportamento administrativo*. São Paulo: Atlas, 1970.

SOARES, Augusto Cesare de. *O comprometimento dos funcionários das empresas atacadistas do ramo de confecções femininas*: um estudo de caso em *shopping centers* na cidade de Maringá. Dissertação (Mestrado), Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

SPRAGUE, Ralph H.; WATSON, H. *Sistema de apoio à decisão*: colocando a teoria em prática. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

STECCA, J. P. Comprometimento organizacional: o caso do centro universitário franciscano. Dissertação (Mestrado), Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

THOMPSON JUNIOR., Arthur A.; STRICKLAND III, A. J. Strategy and structure. In: HARDY, Cynthia. *Managing strategic action*. London, Sage, 1994.

THOMPSON, James D. *Organizations in action*. New York: McGraw-Hill, 1967.

VASCONCELLOS, Eduardo; HEMSLEY, James R. *Estrutura das organizações*. São Paulo: Pioneira, 1997.

WEBER, Max. *Economia e sociedade*: esboço de uma sociologia compreensiva. Brasília: EdUNB, 2005.

WEBER, Max. *Organización y sociedad*: esbozo de una sociología comprensiva. México: Fóndo de Cultura Económica, 1984.

WIENER, Y. Commitment in organizations: a normative view. *Academy of Management Review*, n. 3, v. 7, p. 418-428, 1982.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. *Administração estratégica*: conceitos. São Paulo: Atlas, 2000, p. 92.

ZANELLA, Andréa Vieira; TITON, Andréia Piana. Análise da produção científica sobre criatividade em programas brasileiros de pós-graduação em psicologia (1994-2001). *Psicologia em Estudo*, Maringá, v. 10, n. 2, p. 305-316, mai./ago. 2005.

ZVIRAN, M. Relationships between organizational and information system objectives: some empirical evidence*. Journal of Management Information Systems*, n. 7, v. 1, p. 66-84, 1990.

APÊNDICES

APÊNDICE 1 – CARTA DE INTENÇÃO E OBJETIVOS DA PESQUISA 113

APÊNDICE 2 – QUESTIONÁRIO 114

APÊNDICE 1 – CARTA DE INTENÇÃO E OBJETIVOS DA PESQUISA

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM SERVIÇO SOCIAL - PPGSS

À Assembléia Legislativa do Estado do Pará.

Prezado(a) Senhor(a),

Estou realizando um estudo científico (sobre reestruturação e comprometimento organizacional) como requisito para a obtenção do título de Mestre em Serviço Social. Neste sentido, gostaria que você colaborasse conosco preenchendo o questionário abaixo. Pedimos que você analise cada uma das questões e marque aquela que represente com exatidão o que você pensa, de acordo com o seguinte esquema:

Se você discordar completamente da questão	Faça um X em “Discordo Plenamente”
Se você acha que quase tudo na questão NÃO está da maneira como você pensa, mas uma parte dela está	Faça um X em “Discordo em grande parte”
Se você não tem opinião formada ou não sabe o que responder	Faça um X em “Nem Concordo, Nem Discordo”
Se você concorda com quase tudo na questão, mas discorda de uma parte	Faça um X em “Concordo em grande parte”
Se você achar que a questão está exatamente do jeito que você pensa	Faça um X em “Concordo Plenamente”

Fique à vontade para marcar a resposta que represente com exatidão o que você acha. Suas respostas não serão divulgadas e nem conhecidas, já que o seu nome não vai aparecer em nenhuma parte deste questionário.
Se houver dúvida sobre alguma questão ou forem necessárias informações adicionais, favor entre em contato comigo via fone 8128-8506 ou e-mail simaobendayan@ig.com.br.
Agradecemos antecipadamente a sua colaboração.

Adm.Simão Hernan Bendayan
Mestrando do PPGSS-UFPA
CRA/PA/AP nº 3138

APÊNDICE 2 – Questionário

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM SERVIÇO SOCIAL-PPGSS

Organização: Assembléia Legislativa do Estado do Pará.

QUESTIONÁRIO

QUESTÃO	**Discordo Plenamente**	**Discordo em Grande Parte**	**Nem concordo; Nem discordo**	**Concordo em grande parte**	**Concordo Plenamente**
Sinto que meus colegas me consideram como membro da equipe de trabalho.	( )	( )	( )	( )	( )
Desde que comecei a trabalhar aqui, meus valores pessoais e os da Assembléia têm se tornado mais parecidos.	( )	( )	( )	( )	( )
A razão de eu preferir aqui em relação a outros lugares é por causa do que ele simboliza, de seus valores.	( )	( )	( )	( )	( )
Eu me identifico com a filosofia da Assembléia.	( )	( )	( )	( )	( )
Eu acredito nos valores e objetivos da Assembléia.	( )	( )	( )	( )	( )
Eu não deixaria a Assembléia agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.	( )	( )	( )	( )	( )
Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar a Assembléia agora.	( )	( )	( )	( )	( )
Eu me sentiria culpado se deixasse a Assembléia agora.	( )	( )	( )	( )	( )
Acredito que não seria certo deixar a Assembléia porque tenho uma obrigação moral em permanecer aqui.	( )	( )	( )	( )	( )
Todo empregado deve buscar atingir os objetivos da Assembléia.	( )	( )	( )	( )	( )
Eu tenho obrigação em desempenhar bem minha função na Assembléia.	( )	( )	( )	( )	( )
O bom empregado deve se esforçar para que a Assembléia tenha os melhores resultados possíveis.	( )	( )	( )	( )	( )
O empregado tem a obrigação de sempre cumprir suas tarefas.	( )	( )	( )	( )	( )
Na Assembléia, eu sinto que faço parte do grupo.	( )	( )	( )	( )	( )
Sou reconhecido por todos na Assembléia como um membro do grupo.	( )	( )	( )	( )	( )
Fazer parte do grupo é o que me leva a lutar pela Assembléia.	( )	( )	( )	( )	( )
Se eu já não tivesse dado tanto de mim para a Assembléia, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar.	( )	( )	( )	( )	( )
A menos que eu seja recompensado de alguma	( )	( )	( )	( )	( )

maneira, eu não vejo razões para despender esforços extras em benefício da Assembléia.					
Minha visão pessoal sobre a Assembléia é diferente daquela que eu expresso publicamente.	( )	( )	( )	( )	( )
Apesar dos esforços que já realizei, não vejo oportunidades para mim na Assembléia.	( )	( )	( )	( )	( )
Procuro não transgredir as regras aqui, pois assim sempre manterei meu emprego.	( )	( )	( )	( )	( )
Na situação atual, ficar com na Assembléia é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo.	( )	( )	( )	( )	( )
Para conseguir ser recompensado aqui é necessário expressar a atitude certa.	( )	( )	( )	( )	( )
Farei sempre o possível em meu trabalho para me manter neste emprego.	( )	( )	( )	( )	( )
Se eu decidisse deixar a Assembléia agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.	( )	( )	( )	( )	( )
Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse a Assembléia.	( )	( )	( )	( )	( )
Uma das conseqüências negativas de deixar a Assembléia seria a escassez de alternativas imediatas de trabalho.	( )	( )	( )	( )	( )
Não deixaria a Assembléia agora devido à falta de oportunidades de trabalho.	( )	( )	( )	( )	( )
A estrutura atual da Assembléia é decorrente da necessidade da população.	( )	( )	( )	( )	( )
Sempre que é alterada a estrutura da Assembléia é para melhor atender a necessidade da população.	( )	( )	( )	( )	( )
A estrutura atual da Assembléia é adequada para cumprir a sua missão organizacional.	( )	( )	( )	( )	( )
Toda vez que a estrutura da Assembléia é alterada melhora o cumprimento de sua missão organizacional.	( )	( )	( )	( )	( )
A forma como são trabalhados os objetivos e metas da Assembléia aumenta o meu comprometimento com a instituição.	( )	( )	( )	( )	( )
Sempre que é modificada a forma como são trabalhados os objetivos e metas da Assembléia aumenta o meu comprometimento com ela.	( )	( )	( )	( )	( )
As normas atuais da Assembléia aumentam o meu comprometimento com a Instituição.	( )	( )	( )	( )	( )
Sempre que mudam as normas, aumenta o meu comprometimento com a Assembléia.	( )	( )	( )	( )	( )
A forma como são tomadas as decisões atuais da Assembléia aumenta o meu comprometimento com a Instituição.	( )	( )	( )	( )	( )
Toda vez que é alterada a maneira como são tomadas as decisões no meu trabalho aumenta o meu comprometimento com a Assembléia.	( )	( )	( )	( )	( )
A autonomia dos meus chefes hierárquicos aumenta o meu comprometimento com a Assembléia.	( )	( )	( )	( )	( )
Sempre que aumentam a autonomia dos meus chefes hierárquicos aumenta o meu comprometimento com a Assembléia.	( )	( )	( )	( )	( )
A quantidade de setores atuais é a ideal para que eu me sinta comprometido com a Assembléia.	( )	( )	( )	( )	( )
Sempre que é alterada a quantidade de setores, aumenta o meu comprometimento com a Assembléia.	( )	( )	( )	( )	( )
A estrutura atual da Assembléia é decorrente da necessidade da população.	( )	( )	( )	( )	( )
Sempre que é alterada a estrutura da Assembléia é para melhor atender a necessidade da população.	( )	( )	( )	( )	( )
A estrutura atual da Assembléia é adequada para cumprir a sua missão organizacional.	( )	( )	( )	( )	( )

Toda vez que a estrutura da Assembléia é alterada melhora o cumprimento de sua missão.	( )	( )	( )	( )	( )
A forma como são trabalhados os objetivos e metas da Assembléia aumenta o meu comprometimento com a instituição.	( )	( )	( )	( )	( )
Sempre que é modificada a forma como são trabalhados os objetivos e metas da Assembléia aumenta o meu comprometimento com ela.	( )	( )	( )	( )	( )
As normas atuais da Assembléia aumentam o meu comprometimento com a Instituição.	( )	( )	( )	( )	( )
Sempre que mudam as normas, aumenta o meu comprometimento com a Assembléia.	( )	( )	( )	( )	( )
A forma como são tomadas as decisões atuais da Assembléia aumenta o meu comprometimento com a Instituição.	( )	( )	( )	( )	( )
Toda vez que é alterada a maneira como são tomadas as decisões no meu trabalho aumenta o meu comprometimento com a Assembléia.	( )	( )	( )	( )	( )
A autonomia das minhas chefias aumenta o meu comprometimento com a Assembléia.	( )	( )	( )	( )	( )
Sempre que aumentam a autonomia das minhas chefias aumenta o meu comprometimento com a Assembléia.	( )	( )	( )	( )	( )
A quantidade de setores atuais é a ideal para que eu me sinta comprometido com a Assembléia.	( )	( )	( )	( )	( )
Sempre que é alterada a quantidade de setores, aumenta o meu comprometimento com a Assembléia.	( )	( )	( )	( )	( )

INFORMAÇÕES FUNCIONAIS

Idade (em anos completos): _____

Sexo: Masculino ( ) Feminino ( )

Está exercendo cargo de chefia?: Sim ( ) Não ( )

Estado Civil: ( ) Solteiro ( ) Casado ( ) Viúvo ( ) União Estável ( ) Outro: _____

Grau de instrução: ( ) Nível fundamental completo ou incompleto ( ) Nível Médio completo ou incompleto ( ) Nível Superior completo ou incompleto ( ) Especialização ( ) Mestrado ( ) Doutorado ( ) Pós-Doutorado

Tempo de serviço na Assembléia (em anos completos): _____

Vínculo empregatício: ( ) Servidor Concursado ( ) Servidor Temporário ( ) Prestador de Serviços ( ) Estagiário ( ) Outro

Faixa Salarial:

( ) Até R$ 500,00 ( ) De R$ 501,00 a R$ 1.000,00 ( ) De R$ 1.001,00 a R$ 1.500,00
( ) De R$ 1.501,00 a R$ 2.000,00 ( ) De R$ 2.001,00 a R$ 2.500,00 ( ) De R$ 2.501,00 a R$ 3.000.00
( ) De R$ 3.001,00 a R$ 3.500,00 ( ) De R$ 3.501,00 a R$ 4.000,00 ( ) Acima de R$ 4.000,00