

RELAÇÃO ENTRE OS NÍVEIS HIERÁRQUICOS EM UMA UNIDADE DE NEGÓCIO DE UMA METALÚRGICA BRASILEIRA E SUA COMPETITIVIDADE NA PERCEPÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS.

RELATIONSHIP BETWEEN HIERARCHICAL LEVELS AND THE COMPETITIVENESS IN EMPLOYEES' VIEWS IN A UNIT OF A BRAZILIAN METALLURGICAL COMPANY.

Antonio Fernandes Barreto

Mestrado em Administração das Micro e Pequenas Empresas

Faculdade Instituto Paulista de Ensino, Rua Euclides da Cunha, 377, Centro, Osasco, SP, Brasil – CEP 06016-030.

Djair Picchiali

Doutor em Administração de Empresas pela FGV – Fundação Getúlio Vargas

Faculdade Campo Limpo Paulista, Rua Guatemala, 167, Jardim América, Campo Limpo Paulista, SP, Brasil - CEP 13231-230.

Escola de Administração de Empresa de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, Avenida 9 de Julho, 2029, Bela Vista, São Paulo, SP, CEP 01313-902.

## RESUMO

O mercado e a competição levam a empresa a desenvolver seu plano estratégico, o desafio está em desdobrar este plano na organização e envolver seus profissionais, a fim de obter comprometimento no cumprimento das ações, e principalmente no alinhamento dos objetivos e seus respectivos níveis hierárquicos na organização. Esta pesquisa revela o modelo de gestão empregado em uma unidade de negócio de uma indústria metalúrgica e o relacionamento entre os principais níveis hierárquicos. Utilizando um instrumento de avaliação denominado modelo organizacional flexível desenvolvido por Mendes (2002), aplicou-se um questionário tipo likert de cinco escalas, o número um representava total discordância e o cinco a total concordância. Foram calculadas as medianas do grau de concordância na escala likert e o grau de concordância e discordância por meio de dicotomização dos dados. O estudo apontou um elevado grau de concordância com o modelo organizacional flexível aplicado a esta unidade de negócio, além de confirmar seu nivelamento entre os níveis hierárquicos pesquisados, como elementos do aumento da competitividade na percepção dos respondentes.



Palavras-chave: Nivelamento organizacional, modelo de gestão, unidade de negócio.

## ABSTRACT

The market competition leads companies to develop strategic plans. The challenge is to deploy a plan and commit employees in carrying out actions aligned to the goals and to hierarchical levels. This research reveals the management model used in a business unit of a metallurgical industry and the relationship between its hierarchical levels. In order to reach our goals, an evaluation tool called flexible organizational model developed by Mendes (2002) was used. We applied a questionnaire Likert type scale of five - response numbered one represented total disagreement and number five, total agreement. We calculated the median level of agreement on the Likert scale and the degree of agreement and disagreement through dichotomization of the data. The study found a high degree of concordance with flexible organizational model applied to this business unit. It also confirmed the leveling between the hierarchical levels studied, as elements of increased competitiveness in the perception of respondents.

Keywords: Leveling organizational, model management, business unit.

## INTRODUÇÃO

O mercado e a competição levam a empresa a desenvolver seu plano estratégico, o desafio está em desdobrar este plano na organização e envolver seus profissionais, a fim de obter comprometimento no cumprimento das ações, e principalmente no alinhamento dos objetivos e seus respectivos níveis hierárquicos na organização. Oliveira (2002, p.37), relata que “no processo de planejamento devem-se hierarquizar os objetivos estabelecidos e procurar alcançá-los em sua totalidade, tendo em vista a interligação entre eles”. Anbreu & Silva (2006, p.94), afirmam que “o relacionamento entre as organizações e seus membros evolui continuamente, seja por razões internas, como mudanças nos titulares de cargos, seja por motivos externos, como novos desafios e oportunidades ambientais.” Já Barreto & Pozo (2011, pg.99) indicam que “a gestão do negócio ou a coordenação das atividades deve refletir e orientar o pensamento ou a visão do negócio captada de seu principal acionista, não dando espaço a visões paralelas que possam afetar o objetivo pretendido”.

No entender de Anbreu & Silva (2006, p.94), “os fatores de mercado, a rapidez com que mudam as estratégias e a vida empresarial, requerem que novas formas de gestão sejam estudadas e aprofundadas”. Além da visão alinhada entre os gestores e os líderes na



organização, um grau de flexibilidade avançado pode significar maior competitividade, levando a empresa a atender de forma criativa as demandas do cliente. Wright (2009) identificou em sua pesquisa fatores como flexibilidade organizacional e integração da comunidade, foram responsáveis pela sobrevivência de organizações rurais a mais de 30 anos nos Estados Unidos.

O envolvimento das pessoas no processo de criatividade e inovação pode significar a sobrevivência da organização. Toffler (1985, p.14), referencia que “os próprios produtos, procedimentos e formas organizacionais que levaram as empresas ao sucesso no passado muitas vezes se torna sua ruína. Na verdade, a primeira regra da sobrevivência é bem clara: nada mais perigoso do que o sucesso de ontem”.

Um estudo realizado por Mendes (2002) traz um instrumento que será utilizado para verificar a concordância ao modelo organizacional flexível. Este questionário aborda três aspectos importantes para uma organização flexível, sendo: 1) organização do trabalho; 2) gestão de pessoas e processo decisório; 3) foco no cliente. O instrumento utilizado por Mendes (2002) será aplicado em três níveis hierárquicos da organização que além de verificar sua concordância ao modelo, verificará o nivelamento estratégico existente entre os níveis hierárquicos pesquisados. Anbreu & Silva (2006), explicam que a comunicação entre chefe e subordinado e a forma como são divulgadas pelas chefias e como elas são interpretadas pelos funcionários podem afetar o desempenho.

As organizações incentivam a participação dos profissionais no processo decisório e na gestão estratégica, de forma a conciliar os objetivos da empresa com os objetivos pessoais (Oliveira, 2002).

Oliveira (2002, p.162), também relata que a empresa para alcançar seus objetivos necessita de cooperação dos indivíduos, e esses desejam que suas “necessidades, aspirações e expectativas sejam satisfeitas em troca de seu trabalho”. A estrutura tem relação com a parte comportamental dos funcionários, estruturas niveladas permitem uma maior participação e envolvimento dos colaboradores.

A organização estudada é uma unidade de negócios de uma indústria metalúrgica localizada na região metropolitana de São Paulo com aproximadamente 480 empregados divididos em quatro níveis hierárquicos, sendo: gerência, supervisão, técnico e operacional. Este estudo foca apenas o relacionamento entre os três primeiros níveis hierárquicos, por se tratar de profissionais que exercem algum nível de liderança. Esta indústria esta presente em várias cidades brasileiras e fornece importantes insumos para indústria de transformação nacional.

O objetivo desta pesquisa é dimensionar o grau de alinhamento estratégico entre os níveis de liderança de uma organização, por meio de um estudo de caso e aplicação de questionário, considerando alguns fatores importantes para administração moderna.

Esta pesquisa também procura medir e verificar se há diferença significativa entre a percepção nos níveis hierárquicos de uma unidade de negócios de uma grande indústria metalúrgica situada na região da grande São Paulo, em relação aos seguintes fatores: a) organização do trabalho; b) gestão de pessoas e processo decisório; c) foco no cliente.

Neste estudo é apresentada uma introdução às teorias relativas ao nivelamento organizacional e modelo de gestão, a metodologia empregada na pesquisa, a análise dos dados coletados e as considerações finais.

Encontra-se na Escola Clássica de administração, o foco no aperfeiçoamento das regras e estruturas internas da organização, sendo que “o ser humano era considerado um ser que analisava racionalmente as diversas possibilidades de decisão, podendo assim criar e implantar os melhores sistemas”, trabalhando de forma ilimitada o racional absoluto (Motta & Vasconcelos, 2006, p.23).

Os princípios da Escola Clássica de administração encontram dificuldades de aplicação em um ambiente competitivo de hoje, onde a criatividade e o conhecimento podem gerar um importante diferencial competitivo. Oliveira & Alves Filho (2007, p.2), explicam que: “as exigências para que as organizações incrementem sua capacidade intelectual e a orientem para a produção de seus negócios, visando obter melhores resultados com a gestão do conhecimento, desde o nível mais estratégico até chegar ao técnico e gerencial”.

A competitividade nos dias atuais remetem as organizações na busca de novas formas de gerenciamento e relacionamento entre os níveis hierárquicos. Soares *et al.* (2012, pg. 444) complementam:

“As mudanças nas configurações organizacionais decorrem necessariamente de mudanças no ambiente externo e/ou desajustamento da estrutura organizacional em relação a esse ambiente ou, ainda, da ocorrência de disfunções comportamentais no sistema organizacional, tais como redução nos níveis de qualidade e velocidade das decisões, problemas de comunicação, desmotivação, queda da performance financeira da organização em razão de perda do mercado, de tal forma que pressiona a direção a fazer mudanças nas regras vigentes e nas configurações organizacionais.”

O entendimento das necessidades dos clientes e sua difusão em todos os níveis da organização com a finalidade de agregar valor aos produtos e serviços, pode representar o



sucesso no negócio. Storbacka (2012), sustenta que o alinhamento inter-organizacional é um processo de aumento da compreensão das preocupações do cliente selecionado e oportunidades de negócios, e complementa que desenvolver conjuntamente uma proposta de valor, relaciona-se com a criação de uma cultura colaborativa de foco no cliente, flexibilidade e comprometimento.

A diminuição da hierarquia e o nivelamento do fluxo das informações podem contribuir com o aumento da flexibilidade organizacional por facilitar à tomada de decisão e consequentemente fornecerem agilidade às demandas da organização. Mintzberg (2009, p. 179) observa “a flexibilidade da tomada de decisão permite resposta rápida em função da centralização do poder (...). O fluxo do trabalho também tende a ser flexível e as tarefas do núcleo operacional são relativamente não especializadas e intercambiáveis.” Ignatiadis & Nandhakumar (2007), confirmam que a flexibilidade organizacional pode ser afetada quando se aumenta o controle na organização na implantação de um sistema empresarial.

Uma estrutura com poucos níveis organizacionais pode possibilitar respostas rápidas e alinhadas à alta direção implicando em aumento de competitividade e um ambiente criativo. Mintzberg (2009, p. 180) complementa “o ambiente da estrutura simples tende a ser, simples e dinâmico”. O conhecimento e a inovação passam a serem mais significativos para a vantagem competitiva da organização, aumentando a insatisfação com as estruturas organizacionais tradicionais (Nonaka & Takeuchi, 1997). A diminuição da hierarquia e o nivelamento da informação nas organizações passaram a ser uma necessidade.

Davenport (1994, p.84) afirma que “poucas organizações trataram o gerenciamento das informações como setor que merecesse esforços sérios de melhoria”. O fluxo da informação mais rápido é uma das características do nivelamento da estrutura.

Anbreu & Silva (2006) realçam a importância com a comunicação interna, que esta “deve ir além da adoção de instrumentos formais pela empresa, e ser pensada como estratégia que permite aproximar gerentes e supervisores dos empregados, possibilitando melhor compreensão das expectativas recíprocas”.

Barreto (2006, p.58) coloca que “nas organizações circulam as informações que poderão ser transformadas em diferenciais para a própria organização, constituindo-se em valor agregado”. Este relacionamento de objetivos (empresa x empregado) requer um alto grau de alinhamento no entendimento dos principais aspectos estruturais da organização com o objetivo de alinhar esforços para obtenção de bons resultados. Oliveira (2002, p.173), destaca alguns objetivos: “direcionamento de esforços para onde vale a pena; melhor estabelecimento de prioridades; motivação para maior participação; maior conhecimento da empresa incluindo seus recursos.”



A organização em busca de melhor desempenho deve investir numa maior flexibilidade de sua estrutura, descentralizando as decisões e delegando o controle das funções, ao mesmo tempo em que se deve evitar a rigidez burocrática e as fronteiras entre grupos, investindo na capacidade de gerenciar pessoas (Mendes, 2002). Golla & Johnson (2013) revelam que compreender e implementar estilos de liderança que se relacionam com as diferentes variáveis de inovação pode levar à redução das despesas, inovação adicional, e tornar mais forte o alinhamento da estratégia, e consequente aumento na receita.

As mudanças na cultura organizacional tenderam para uma maior delegação de poderes, participações nas decisões, comunicações mais abertas e menos hierárquicas, resultando culturas participativas, controles mais liberais, levando a maior produtividade e satisfação do empregado (Davenport, 1994).

Davenport (1994) acredita que o “gerenciamento das informações em termos de seu papel nos processos administrativos é um pré-requisito para obtenção de sucesso”. Sveiby (1998, p.9) relata que a empresa para continuar a existir depende das pessoas, e reforça: “todos os ativos e estruturas – quer tangíveis ou intangíveis – são resultado das ações humanas” e “as pessoas são os únicos e verdadeiros agentes na empresa”.

## MATERIAIS E MÉTODOS

Esta pesquisa tem caráter exploratório e descritivo utilizando como método de investigação a aplicação de questionário desenvolvido por Mendes (2002), ao universo de gerentes, coordenadores e técnicos, na unidade de negócio de uma indústria metalúrgica localizada na grande São Paulo.

O questionário composto por afirmativas tipo likert de cinco escalas, o número um representava a total discordância e o cinco a total concordância com a afirmativa. Mendes (2002) desenvolveu e validou um instrumento que caracteriza um “Modelo organizacional flexível”, que indica se a forma de organização do trabalho e o funcionamento do processo decisório praticado pela empresa estão focados nos clientes e se favorecem o uso racional de recursos; a interação dos processos de trabalho; a autonomia das equipes e a descentralização das decisões.

A figura 1 agrupa os fatores que serão abordados pelas questões.

Tabela 1 – Fatores do modelo organizacional flexível

Fatores	Descrição
Organização do trabalho	Propõe analisar se a maneira com que foram organizadas e planejadas as atividades privilegia os objetivos organizacionais em detrimento aos setoriais ou individuais; se facilita processos de mudança, se busca a utilização racional de recursos, a melhoria contínua dos processos de trabalho; a integração das equipes e a visão global das atividades.
Gestão de pessoas e processo decisório	Visa verificar como funciona a relação líder-liderado no processo decisório e se o processo de delegação de autoridade e responsabilidade há um estímulo à participação e ao comprometimento. São enfocados aspectos como: descentralização e autonomia; processo de comunicação; e participação dos empregados na tomada de decisão.
Foco no cliente	Tem por objetivo verificar se a gestão da organização está centrada nos clientes. Para isso propõe-se analisar se os requisitos de qualidade, as necessidades e o nível de satisfação dos clientes são considerados no planejamento e execução das atividades, bem como se a unidade conhece seus clientes.

Fonte: Mendes (2002. pg. 58-59)

Os fatores apresentados (organização do trabalho; gestão de pessoas e processo decisório; foco no cliente), foram testados incluindo também a forma unificada, denominado modelo organizacional flexível. Mendes (2002, p.83) assim o definiu:

Modelo organizacional flexível: indica se a forma de organização do trabalho e o funcionamento do processo decisório praticado pela empresa estão focados nos clientes e se favorecem o uso racional de recursos; a integração dos processos de trabalho; a autonomia das equipes e a descentralização das decisões.

O questionário foi aplicado no período entre 15 a 30 de abril de 2010, para 54 profissionais nos níveis de gerência, supervisão e técnico. A tabela 2 faz uma relação entre a população pesquisada e a amostra obtida, com o significativo resultado de 72,22% de respondentes.

Tabela 2 – População X Amostra

	Gerente	Supervisor	Técnico	Total
População	4	14	36	54
Amostra	3	10	26	39
	75,00%	71,43%	72,22%	72,22%

Fonte: A pesquisa, 2010

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

A seguir serão analisadas as respostas às afirmativas relativas aos três fatores pesquisados. Foram consideradas para o nível de discordância as escalas um e dois – discordo totalmente (DT) e discordo (D), respectivamente; para o nível de neutralidade a escala três – indiferente (I); para o nível de concordância as escalas quatro e cinco – concordo (C) e concordo totalmente (CT).

A percepção dos profissionais pesquisados demonstrou total concordância a todas as questões aplicadas ao fator “organização do trabalho” além de estarem totalmente alinhadas entre os níveis hierárquicos estudados. A tabela 3 demonstra a distribuição geral das respostas e a mediana do grau de concordância na escala likert por nível hierárquico. Nas 10 questões apresentadas nesta parte do questionário, encontramos um alto grau de nivelamento entre os três níveis hierárquicos da Unidade. Isto demonstra que além deste nivelamento, que a estrutura possui uma organização de trabalho flexível, favorável à inovação. Morgan (1996 p. 38) afirma que “as organizações estruturadas de forma mecanicista têm maior dificuldade de se adaptar a situações de mudança porque são planejadas para atingir objetivos predeterminados; não são planejadas para inovação.”

Tabela 3 – Distribuição das respostas, mediana geral e por nível hierárquico

Organização do trabalho		Geral							Mediana por nível hierárquico		
Número	Afirmativas	D	D	I	C	C	S	M	G	Sup	T
		T				T					
2	As diferentes equipes de trabalho da Unidade atuam em parceria para atingir objetivos comuns.	0	0	12	22	5	39	4	4	4	4
7	As equipes de sua área/setor ou processo de trabalho adotam novos métodos de trabalho visando aumentar o nível de eficiência da Unidade.	0	0	6	24	9	39	4	4	4	4
13	Nos seus processos de trabalho as equipes utilizam a melhor forma de executar as atividades (menos custos e melhores resultados).	0	0	4	23	11	38	4	4	4	4
16	Os principais processos de trabalho de Unidade estão descritos formalmente.	0	1	7	14	17	39	4	4	4	5
14	As pessoas responsáveis pela execução de algum trabalho prioritário para a Unidade têm facilidade para compor sua equipe independente do local de lotação do empregado selecionado.	0	1	8	23	7	39	4	4	4	4
19	As diferentes áreas/setores ou pessoas	0	0	10	23	6	39	4	4	4	4

	ou processos de trabalho da Unidade trabalham de forma integrada.										
20	Os empregados conhecem quais são os processos e atividades principais para Unidade atingir sua missão.	0	1	4	18	16	39	4	4	4	5
23	A distribuição dos diferentes recursos (humanos, financeiros, materiais) atende a uma prioridade que privilegia os processos e atividades da Unidade.	0	2	5	21	10	38	4	4	4	4
25	Os processos de trabalho da Unidade são analisados periodicamente, visando verificar a possibilidade de melhoria.	0	2	7	18	12	39	4	4	4	4
28	As equipes, sempre que necessário, tem facilidade em adequar suas atividades e processos de trabalho para atender as demandas e os objetivos organizacionais.	0	0	10	21	8	39	4	4	4	4

Legenda:

DT = discordo totalmente; D = discordo; I = indiferente; C = concordo; CT = concordo totalmente; S = Soma; M = mediana; G = gerente; sup = supervisor; T = técnico.

Fonte: A pesquisa, 2010

A tabela 4, utilizando a técnica de dicotomizar os resultados entre discordantes e concordantes, e o percentual dos indiferentes divididos entre estes polos, confirma que 88,87% da amostra concordam com o fator organização do trabalho.

Tabela 4 – Nível de concordância

Organização do trabalho					
DT	D	I	C	CT	Total
Discordantes		< >	Concordantes		
0,00%	2,01%	18,05%	53,30%	26,65%	100,00%
11,03%			88,97%		

Legenda:

DT = discordo totalmente; D = discordo; I = indiferente; C = concordo; CT = concordo totalmente.

Fonte: A pesquisa, 2010

A percepção dos profissionais pesquisados, na análise geral, demonstrou total concordância a todas as questões aplicadas ao fator “gestão de pessoas e processo decisório”, no entanto, das nove afirmativas colocadas, em quatro (questões 9, 15, 18, 21) observa-se neutralidade na percepção de pelo menos um nível hierárquico. Este certo desalinhamento

pode estar sendo gerado pela falta de feedback aos empregados, a percepção do gerente demonstra neutralidade quanto perguntado se: é uma atitude comum das chefias dar aos empregados feedback quando ao seu desempenho (questão 15).

A tabela 5, utilizando a técnica de dicotomizar os resultados entre discordantes e concordantes, e o percentual dos indiferentes divididos entre estes polos, confirma que 87,82% da amostra concorda com o fator gestão de pessoas e processo decisório.

Tabela 5 – Nível de concordância

Gestão de pessoas e processo decisório					
DT	D	I	C	CT	Total
Discordantes		< >	Concordantes		
0,26%	3,85%	16,15%	46,92%	32,82%	100,00%
12,18%			87,82%		

Legenda:

DT = discordo totalmente; D = discordo; I = indiferente; C = concordo; CT = concordo totalmente.

Fonte: A pesquisa, 2010

A tabela 6 demonstra a distribuição geral das respostas no fator “gestão de pessoas e processo decisório” e a mediana do grau de concordância na escala likert por nível hierárquico. Nesta parte do questionário observa-se também uma predominância de gestão flexível, embora tenha ficado evidente na questão nove, uma divergência de opiniões entre os níveis de supervisor e técnicos, com grau de indiferença de 3 – 3,5, e o nível gerencial, com o nível de concordância mediana igual a 4. Podendo indicar que o grupo gerencial considera que o grau de participação é favorável, e o mesmo não está sendo percebido pelos outros níveis.

Tabela 6 – Distribuição das respostas, mediana geral e por nível hierárquico

Gestão de pessoas e processo decisório											
Número	Afirmativas	Geral					Mediana por nível hierárquico				
		D T	D	I	C	C T	S	M	G	Sup	T
3	A chefia de sua área/setor ou processo de trabalho aceita as sugestões dos subordinados.	0	0	1	23	15	39	4	5	4	4
4	Os empregados são informados sobre os atos administrativos (decisões, compromissos,	0	0	5	22	12	39	4	4	4	4

procedimentos) da Unidade.

9	A chefia da Unidade propicia a participação de todos os níveis hierárquicos no processo decisório.	1	3	15	16	4	39	4	4	3	3,5
11	O acesso às chefias, em todos os níveis, é fácil e direto.	0	0	1	7	31	39	5	5	5	5
15	É uma atitude comum das chefias dar aos empregados feedback quando ao seu desempenho.	0	1	4	20	14	39	4	3	4	4
10	A chefia de sua área/setor ou processo de trabalho concede autonomia às equipes para que estas decidam sobre como executar seu trabalho.	0	1	4	18	16	39	4	5	4	4
18	A Intranet é utilizada para melhorar o fluxo de informações na Unidade.	0	7	12	10	10	39	4	3	3	4
21	As informações necessárias à realização do trabalho são repassadas às equipes no momento adequado.	0	3	7	22	7	39	4	3	4	4
5	As decisões relativas à sua área/setor ou processo de trabalho são tomadas em conjunto, pela chefia e pela equipe responsável pelo trabalho.	0	0	4	24	11	39	4	4	4	4

Legenda:

DT = discordo totalmente; D = discordo; I = indiferente; C = concordo; CT = concordo totalmente; S = Soma;

M = mediana; G = gerente; sup = supervisor; T = técnico.

Fonte: A pesquisa, 2010

A tabela 7 demonstra a distribuição geral das respostas no fator “foco no cliente” e a mediana do grau de concordância da escala likert por nível hierárquico. Também nesta parte do questionário as respostas foram em sua maioria indicativa de uma gestão flexível, porém nas questões 8 e 17 sugere a informação e ao acesso do cliente na unidade, indica a existência de uma oportunidade de melhora neste quesito importante para a sobrevivência da organização.

Tabela 7 – Distribuição das respostas, mediana geral e por nível hierárquico

Foco no cliente		Geral	Mediana por nível hierárquico
Número	Afirmativas		



		D T	D	I	C	CT	S	M	G	Sup	T
1	A qualidade dos produtos e serviços é uma prioridade das equipes na Unidade.	0	0	3	16	20	39	5	5	4	5
6	As equipes de trabalho da Unidade sabem quem são seus clientes.	0	0	12	19	8	39	4	4	4	4
8	A Unidade mantém o cliente informado sobre seu trabalho, produtos e serviços.	0	2	14	22	1	39	4	3	3,5	4
12	A Unidade preocupa-se em criar, junto aos clientes, uma imagem positiva e de qualidade dos seus produtos e serviços.	0	0	4	15	20	39	5	4	4	5
17	O cliente tem fácil acesso à Unidade para manifestar sua opinião sobre os produtos e serviços.	0	4	10	18	7	39	4	3	3	4
22	Os clientes conhecem os produtos e serviços da Unidade.	0	1	6	23	8	38	4	4	4	4
26	A Unidade preocupa-se com o nível de satisfação dos clientes.	0	0	2	13	24	39	5	5	4,5	5
24	As sugestões dos clientes são consideradas no momento de estabelecer os requisitos de qualidade dos produtos e serviços oferecidos pela Unidade.	0	0	8	18	13	39	4	4	4	4
27	A prioridade na execução das atividades e processos de trabalho da Unidade é definida em função das necessidades e demandas dos clientes.	0	0	4	17	18	39	4	4	4	5

Legenda:

DT = discordo totalmente; D = discordo; I = indiferente; C = concordo; CT = concordo totalmente; S = Soma;

M = mediana; G = gerente; sup = supervisor; T = técnico.

Fonte: A pesquisa, 2010

A tabela 8, utilizando a técnica de dicotomizar os resultados entre discordantes e concordantes e o percentual dos indiferentes divididos entre estes polos, confirma que 89,00% da amostra concordam com o fator foco no cliente.

Tabela 8 – Nível de concordância

Foco no cliente					
DT	D	I	C	CT	Total
Discordantes		<>	Concordantes		
0,00%	2,00%	18,00%	46,00%	34,00%	100,00%
11,00%			89,00%		

Legenda:

DT = discordo totalmente; D = discordo; I = indiferente; C = concordo; CT = concordo totalmente.

Fonte: Os autores, 2010

A tabela 9, apresenta o resultado obtido com a aplicação da ferramenta, e a estrutura estudada adere em 88,57% na opinião dos gerentes, supervisores e técnicos, ao “Modelo organizacional flexível” desenvolvido por Mendes (2002).

Tabela 9 – Nível de concordância

Modelo organizacional flexível					
DT	D	I	C	CT	Total
Discordantes		<>	Concordantes		
0,09%	2,66%	17,36%	48,67%	31,22%	100,00%
11,43%			88,57%		

Legenda:

DT = discordo totalmente; D = discordo; I = indiferente; C = concordo; CT = concordo totalmente.

Fonte: Os autores, 2010

O modelo organizacional flexível obteve o mesmo comportamento comparado aos três fatores que o compõe, reforçando a aplicação direta do modelo para testar o grau de flexibilidade organizacional conforme sugerido por Mendes (2002). Quanto ao ponto de vista do alinhamento entre os níveis hierárquicos consultados, das 28 questões aplicadas, em seis questões observou-se neutralidade em pelo menos um dos níveis e nenhuma discordância.

O objetivo desta pesquisa foi verificar se o modelo de gestão adotado em uma unidade de negócio da indústria metalúrgica localizada na região metropolitana da grande São Paulo, concorda com o modelo organizacional flexível e o grau de nivelamento estrutural, entre três níveis hierárquicos. Foi utilizado para esta finalidade um instrumento desenvolvido por Mendes (2002). Um questionário tipo likert com cinco escalas foi aplicado aos níveis de gerente, supervisor e técnico (excluindo o nível operacional), e obteve-se a participação de 72,22% da população pesquisada.

Constatou-se que os gerentes, supervisores e técnicos desta unidade de negócio concordam com o modelo organizacional flexível em um grau de 88,57%. Outro resultado indicado por esta pesquisa aponta que os três níveis hierárquicos estão alinhados nas funções: organização do trabalho; gestão de pessoas e processo decisório; foco no cliente. Observou-se uma pequena divergência de opinião no alinhamento nos quesitos “participação no processo decisório” e “acesso do cliente na organização”, porém não afetou o resultado final, podendo-se inferir a partir deste resultado que existe um ambiente propício para implementação da estratégia competitiva.

O pequeno número de níveis hierárquicos e a sua aderência ao modelo organizacional flexível podem caracterizá-la como uma organização de estrutura simples. A estrutura simples é caracterizada por ter uma pequena ou nenhuma estrutura (Mintzberg, 2009).

Analisando isoladamente a resposta à afirmação: A chefia da unidade propicia a participação de todos os níveis hierárquicos no processo decisório (pergunta 9), observamos um desvio no ponto de vista do gerente, que concordou com a afirmação, em relação aos supervisores e técnicos, que as respostas se aproximaram da indiferença, podendo demonstrar que a liberdade para participar no processo decisório não está sendo percebida pelos subordinados.

Analisando isoladamente a resposta à afirmação: O cliente tem fácil acesso à Unidade para manifestar sua opinião sobre os produtos e serviços. (pergunta 17), observamos uma indiferença nas respostas dos gerentes e supervisores, podendo indicar uma oportunidade para melhorar o relacionamento com o cliente, conseqüentemente aumentar seu nível de satisfação. A aplicação do questionário desenvolvido por Mendes (2002) se deu de forma clara e objetiva, não gerando dúvidas significativas entre seus respondentes.

A aplicação do modelo organizacional flexível pode ajudar o gestor na identificação de possíveis distorções no alinhamento estrutural de sua organização, apontando assim oportunidades para melhorar a visão estratégica nos fatores Organização do trabalho, Gestão de pessoas e processo decisório e Foco no cliente.

Os resultados desta pesquisa não podem ser generalizados para outras instituições por se tratar de estudo de caso. Recomenda-se para conclusões mais precisas uma observação mais profunda nos aspectos levantados. Recomenda-se a aplicação deste instrumento em outros estudos, em diferentes organizações a fim de gerar um paradigma de organização flexível.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS



- Anbreu, M.J.C. & Silva, G.A.V. 2006. Contratos psicológicos nas organizações: bases de sua construção. **Revista de Gestão USP 13**: 93-104.
- Barreto, A.M. 2006. Gestão da informação: ferramenta da produção ou da significação? **Informação & Sociedade: Estudos 16(2)**: 51-61.
- Barreto, A.F. & Pozo, H. 2011. A Flexibilidade Organizacional como Fator Estratégico para a Obtenção de Vantagem Competitiva: um Estudo nas Pequenas Indústrias Metalúrgicas da Região de Osasco-SP. **Gestão & Regionalidade 27(80)**.
- Davenport, T.H. 1994. **Reengenharia de processos**. Campus, Rio de Janeiro.
- Golla, E. & Johnson, R. 2013. The Relationship between Transformational and Transactional Leadership Styles and Innovation Commitment and Output at Commercial Software Companies. **The Business Review 21(1)**: 337-343.
- Ignatiadis, I. & Nandhakumar, J. 2007. The impact of enterprise systems on organizational resilience. **Journal of Information Technology 22(1)**: 36-36.
- Mendes, P.J.V. 2002. Flexibilidade organizacional análise de uma experiência de organização e divisão do trabalho por processo em ambiente de P&D. **Dissertação de mestrado**. Universidade Estadual de Campinas, Campinas.
- Mintzberg, H. 2009. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. Atlas, São Paulo.
- Morgan, G. 1996. **Imagens da organização**. Atlas, São Paulo.
- Motta, F.C.P. & Vasconcelos, I.F.G. de. 2006. **Teoria geral da administração**. Cengage Learning, São Paulo.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1997. **Criação de conhecimento na empresa**. Campus, São Paulo.
- Oliveira, D.P.R. de. 2002. **Planejamento Estratégico: conceitos; metodologia e práticas**. Atlas, São Paulo.
- Oliveira, R.R. & Alves Filho, B.F. 2007. Gestão do Conhecimento Organizacional no nível técnico-gerencial de uma empresa. Um estudo do Serpro-Recife. **Anais do 31º ENANPAD**. Rio de Janeiro.
- Soares, D.P.S.; Silva, C.L.O. & Castro, J.M. 2012. A influência do ambiente e da cultura organizacional no papel da área de recursos humanos: um estudo comparativo de casos em duas empresas de médio porte. **Revista Alcance – Eletrônica 19(4)**: 441-460.
- Storbacka, K. 2012. Strategic account management programs: alignment of design elements and management practices. **The Journal of Business & Industrial Marketing 27(4)**: 259-274.



- Sveiby, K.E. 1998. **A Nova Riqueza das Organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento**. Campus, Rio de Janeiro
- Toffler, A. 1985. **A empresa flexível**. Record, Rio de Janeiro.
- Wright, D.B. 2009. Care in the Country: A Historical Case Study of Long-Term Sustainability in 4 Rural Health Centers. **American Journal of Public Health 99(9)**: 1612-1618.

