

Um estudo bibliométrico da produção científica brasileira sobre estrutura organizacional empresarial

A bibliometric study of Brazilian scientific production on business organizational structure

FLÁVIA MACHADO REZENDE
Discente de Administração (UNIPAM)
E-mail: flaviamrezende@unipam.edu.br

ROBERTO ALAOR PIAU MARQUES
Docente de Administração (UNIPAM)
E-mail: robertopiau@unipam.edu.br

Resumo: A crescente ampliação de empresas gera necessidade de compreender como estruturar departamentos e interligá-los, objetivando decisões mais assertivas. Este estudo teve como objetivo geral identificar e analisar, por meio de pesquisa bibliométrica, contribuições de pesquisas científicas publicadas no Brasil nos últimos cinco anos acerca do tema estrutura organizacional empresarial. Utilizou-se da pesquisa descritiva, do tipo bibliométrica, de cunho qualitativo, com dados interpretados por meio da técnica de conteúdo. O estudo selecionou um total de 8 artigos com temas relacionados aos fatores contingenciais, à centralização, à formalização, à tecnologia e a modelos estruturais diversos. Foi visto que as organizações devem adquirir uma estrutura que atenda suas realidades e necessidades, podendo adotar até mais de um tipo de modelo estrutural. Como sugestão de novos estudos, evidenciou-se a apuração bibliométrica de anos seguintes aos dos artigos selecionados e estudos de estruturas em momentos de crise.

Palavras-chave: bibliométrica; estrutura organizacional; fatores contingenciais.

Abstract: The increasing expansion of companies creates a need to understand how to structure departments and interconnect them, aiming for more assertive decision-making. This study aimed to identify and analyze, through bibliometric research, contributions from scientific studies published in Brazil over the past five years on the topic of business organizational structure. Descriptive, bibliometric, and qualitative research methods were employed, with data interpreted using content analysis techniques. The study selected a total of eight articles addressing topics related to contingency factors, centralization, formalization, technology, and various structural models. It was observed that organizations should adopt a structure that meets their realities and needs, potentially employing more than one type of structural model. As a suggestion for future research, bibliometric studies covering years beyond those of the selected articles and investigations of structures during times of crisis were highlighted.

Keywords: bibliometric; organizational structure; contingency factors.

1 INTRODUÇÃO

Na abordagem clássica da Administração, há uma grande ênfase na estrutura organizacional, ou seja, o arranjo e os processos de uma empresa. Na década de 80, autores como Hall (1984) e Mintzberg (1983) tiveram a estrutura organizacional como objeto de estudo; pode-se entender que esse estudo se deu devido à busca por eficiência das organizações.

Vale ressaltar que, apesar do contexto organizacional das antigas teorias estar voltadas para a eficiência e produtividade, a estrutura organizacional consegue ir muito além, impactando em inúmeros fatores que serão demonstrados ao longo deste trabalho. Hall (2004) destaca que a estrutura organizacional tem uma grande relevância para as organizações.

De maneira geral, a estrutura organizacional empresarial é entendida como a forma como a empresa se organiza internamente, como dispõe os recursos e responsabilidades ao longo dos cargos e funções, visando ao alcance de objetivos organizacionais. É uma maneira muito eficiente para atingir os objetivos organizacionais propostos pela colaboração (Chiavenato, 2003).

Desse modo, o presente estudo teve como objetivo geral identificar e analisar, por meio de pesquisa bibliométrica, a contribuição de pesquisas científicas publicadas no Brasil nos últimos cinco anos acerca de estrutura organizacional empresarial.

A estrutura organizacional não é uniforme para todas as organizações. Depende do ramo de atividade relacionada ao tipo do empreendimento, ou seja, indústria, comércio ou prestação de serviço e de seu tamanho. Além desses aspectos, vale ressaltar que a estrutura organizacional está relacionada às atividades em seu campo administrativo e operacional, cujo fluxo organizacional da área administrativa difere do fluxo organizacional da área operacional.

Por meio da estrutura do fluxo organizacional se define a quantidade necessária de áreas da divisão interna da empresa, seus departamentos e seções, administrativas e operacionais. Com essas divisões, forma-se a base para se estruturar a cadeia de comando da organização, ou seja, aquela que identifica os papéis dos colaboradores e que define como funciona a comunicação entre eles, em específico a transmissão de ordens.

Com o intuito de atingir o objetivo geral, relacionam-se os seguintes objetivos específicos: listar a quantidade de artigos publicados, descrever as revistas vinculadas à publicação, destacar e correlacionar o tema dos artigos, realizar a revisão de escopo através do referencial teórico com base nas obras científicas já publicadas por diversos meios e formas sobre o assunto em estudo, relacionar ao estudo a pesquisa descritiva qualitativa explicativa, descrever o resultado encontrado com a pesquisa bibliométrica.

O desenvolvimento deste estudo se justifica pela crescente ampliação de empresas no mercado, uma vez que a estrutura organizacional é indubitavelmente determinante na eficiência de uma corporação, incluindo ênfase em processos decisórios e departamentalizações. Além disso, utilizando da bibliometria de estudos científicos, se torna possível a disseminação do conhecimento no âmbito da estrutura organizacional, sendo uma fonte de referência para novos pesquisadores da área temática.

Um mercado potencial precisa de uma escolha assertiva ao adotar uma estrutura organizacional, não só para atender seus objetivos, como também para apurar informações muito importantes relacionadas à tomada de decisões e ao sucesso organizacional. Para mais, é válido salientar, como há diferentes tipos de estruturas entre as organizações, que estão inseridas em uma mesma situação mercadológica.

A pesquisa teve esta questão norteadora: “Quais são as contribuições das pesquisas científicas publicadas no Brasil nos últimos cinco anos acerca do tema estrutura organizacional empresarial?”

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A Administração Científica ocasionou um grande fluxo das indústrias, o que acabou gerando ainda mais a necessidade de alcance do controle e eficiência da produção. Nesse sentido, começam a surgir estruturas organizacionais orientadas para alinhar as organizações e obter o alcance dos objetivos. A ênfase dessas estruturas é vista no período da Teoria Neoclássica da Administração. São notórios os tipos de teorias e de modelos gerenciais que foram desenvolvidos para dar sustentação ao processo do crescimento organizacional (Ansoff, 1965).

A origem da estrutura organizacional pode ser visualizada desde as antigas concepções de organização, como a organização da igreja católica e a organização militar. De acordo com Chiavenato (2011), os princípios de escala hierárquica tinham grande influência nessas organizações. Além disso, o autor ainda destaca que, nas organizações militares, sempre que havia um aumento das operações, eram escolhidos tipos de comandos centralizados ou descentralizados, dependendo da situação encontrada.

Os conceitos das organizações acima citadas também foram abordados nas estruturas organizacionais empresariais. Os neoclássicos tiveram como princípios a abordagem da divisão do trabalho, a especialização, a hierarquia e as amplitudes administrativas. Esses princípios trataram de diversas vertentes, como responsabilidade, autoridade, delegação, comunicação, centralização e descentralização (Chiavenato, 2014; Caravantes, 2000).

Visto isso, a estrutura organizacional pode ser resumida como uma forma que corresponde a todas as decisões relacionadas: a divisão de trabalho, a autoridade e as responsabilidades (Maximiano, 2008). Além disso, Mintzberg (2006) acrescenta que o termo estrutura organizacional pode ser definido como a forma como o trabalho é dividido em suas diferentes tarefas e, em seguida, como é feita a distribuição entre essas tarefas. Nos estudos dos quatorze princípios propostos por Henry Fayol, é vista com grande destaque a importância das estruturas para conseguir ordenar os cargos e as funções de uma organização.

2.2 FATORES CONDICIONANTES DE UMA ESTRUTURA

Existem fatores que estão atrelados a uma estrutura organizacional, afetando-a de maneira mais expressiva. Serão detalhados a seguir cinco fatores condicionantes de uma estrutura: fator humano, fator ambiente, fator estratégia, fator tecnologia e fator tamanho.

A primeira análise destaca o fator humano, que é aquele que entende que existem mudanças. O comportamento dos membros afeta claramente sua estrutura e seu funcionamento. Mediante a isso, Sewell (1992, p. 4) demonstra que “as estruturas moldam a atuação das pessoas, mas é também a atuação das pessoas que constitui (e reproduz) a estrutura”. Os comportamentos, as habilidades, as capacitações são componentes do fator humano que se encontram como fatores motriz em qualquer âmbito da organização.

Além disso, os fatores humanos e as formas de interações humanas que ocorrem dentro de um ambiente interno de uma organização são muito importantes. Albuquerque (2002) destacou a importância de realizar análises internas, com foco nos aspectos relacionados à interação das pessoas com estruturas, culturas e estratégias, para alcançar metas e objetivos de uma organização.

Em relação ao fator ambiente, podem-se destacar as implicações que o ambiente organizacional consegue causar em uma estrutura, inclusive na coordenação que se processa. Mintzberg (1995) enfatiza que há quatro tipos de dimensões relacionadas ao ambiente e as caracteriza quanto à sua parte estável, complexa, hostil e à sua diversidade de mercados. Ainda nessa questão, Khandwalla (1972) sugere dois tipos de ambientes, o hostil e amigável, demonstrando que, em um ambiente hostil, as organizações tendem a ser mais rígidas e centralizadas; já em um ambiente amigável, ocorre o contrário. Também, pode-se notar que um ambiente pode ser favorável para algumas questões e desfavoráveis para outras.

Em relação ao fator estratégia, pode-se dizer que há uma grande interdependência entre ele e uma estrutura organizacional. Para Mintzberg e Quinn (2001), em algumas situações, a estrutura é alinhada para conduzir uma estratégia, e, dessa forma, ao adotar uma nova estratégia há uma mudança na estrutura já inserida.

Também cabe destacar a relação marcante entre a estrutura e a estratégia em outros requisitos. Nelson e Winter (1982) definem dois tipos de visão: a primeira trata da evolução da estrutura e estratégia quanto ao local e pessoas que estão inseridos em seu meio; a segunda refere-se a tomadas de decisões estratégicas dos gestores buscando a sobrevivência da organização.

Em relação à evolução tecnológica aplicada, pode-se dizer que ela colaborou para moldar cenários mundiais. No caso organizacional, tem como objetivo utilizar fatores tecnológicos para melhorar e se desenvolver ainda mais. Empresas que alinham a estrutura organizacional e a tecnologia têm desempenhos bastante consideráveis em relação às demais empresas (Woodward, 1997).

A condicionante tecnologia pode se apresentar com grande importância no formato das estruturas e em suas comunicações. Acrescentando-se a isso, Gates (1999) acredita que, com os avanços da tecnologia nas organizações, as comunicações irão sofrer mudanças. Para o autor, o correio eletrônico deixa as estruturas com o formato

mais achatado e ainda consegue estimular os administradores a ouvir e as pessoas a se manifestar.

Por fim, o fator tamanho organizacional remete-se à palavra extensão. Apesar do termo parecer algo simples, o fator tamanho organizacional pode ser muito mais extenso que parece. Hall (2004) demonstra que o fator tamanho possui quatro componentes: capacidade física de organização, pessoas, insumos e recursos. Mintzberg (1995) ainda acrescenta que, quanto maior for uma organização, mais elaborada é a sua estrutura.

Da noção que se cria ao analisar os fatores que delineiam uma estrutura organizacional empresarial, é possível inferir diversas correlações entre eles. Em relação aos fatores tamanho e tecnologia, é visto que, quanto menor é o tamanho de uma organização, maior é a influência dos efeitos imediatos da tecnologia operacional em sua estrutura.

Em complemento a isso, é possível visualizar e adicionar a correlação das variáveis estratégia e ambiente. Para se adaptar ao ambiente imprevisível e incontrolável e ainda suportar a competitividade, é preciso adaptar as estratégias com esse ambiente em que estão inseridas (Gonçalves, 1998; Bortoluzzo; Garcia; Boehe; Sheng, 2014; Pe'er; Vertinsky; Keil, 2016). Chandler (1962) afirma que as mudanças da estrutura são conduzidas pelas mudanças de uma estratégia, que se dá pela existência de mudanças externas.

2.3 TIPOLOGIAS

A aprendizagem organizacional e a gestão do conhecimento, como áreas de estudo, tiveram um crescimento acelerado na década passada (Easterby-Smith; Lyles, 2003). Mediante a isso, diversas tipologias foram desenvolvidas buscando uma maneira mais específica para cada tipo de organização. Como dito anteriormente, sabe-se que cada tipo de negócio está inserido em diferentes variáveis e não é possível traçar uma única maneira de comando em uma organização.

2.3.1 Estrutura funcional

Por se tratar da forma estrutural mais comum da Administração, a estrutura funcional é aquela que tem o agrupamento de unidades de trabalho e tarefas em uma única função organizacional, ou seja, setores por funções de uma mesma área técnica. Segundo Robbins (2002), agrupar unidades por funções desempenhadas é um dos métodos mais populares que se pode encontrar em colaborações.

2.3.2 Estrutura linear

Sendo o desenho organizacional mais antigo, a estrutura linear consiste em linhas diretas e únicas de autoridade e responsabilidade (Chiavenato, 2014). Dessa maneira, é possível notar que gerentes repassam as informações com canais de comunicação mais rígidos e que as responsabilidades são delimitadas. A centralização

de poder na cúpula é adotada, o que pode explicar o motivo da menor comunicação que ocorre entre os setores nesse tipo de estrutura empresarial.

2.3.3 Estrutura linha-staff

Essa estrutura é o resultado da combinação de estruturas funcionais e lineares. O conceito de estrutura linha-staff é dividido em duas partes: a de linha e a de *staff*. A primeira é envolvida com o órgão de execução que possui autoridade para delegar e decidir assuntos que chegam aos fins (objetivos). Já a segunda, a de *staff*, que trata de uma autoridade relativa e parcial, remete a uma assessoria. Para Chiavenato (2014), a autoridade nos órgãos de linha é absoluta e diretamente ligada aos objetivos da organização, e a autoridade nos órgãos de staff é de autoridade funcional. É importante salientar que o *staff* não obedece ao princípio escalar.

2.3.4 Estrutura matricial

A estrutura matricial surgiu como um modelo híbrido que possui uma junção de duas estruturas, uma fixa e outra temporária. De maneira simples, o termo departamentalização matricial se refere à matriz ou à organização em grade. Para Vasconcellos e Hemsley (2002), a estrutura matricial tem uma forma de utilização simultânea, ou seja, contam com dois ou mais tipos de estruturas sobre os mesmos colaboradores.

2.3.5 Estrutura divisional

A estrutura divisional é aquela que faz o agrupamento de atividades por unidade e cada uma com sua particularidade; são divisões separadas e autossuficientes. Esse tipo de abordagem trata da gestão e conhecimento de cada área. Logo, possui departamentos que atendem às necessidades da divisão. A estrutura divisional pode se apresentar em estrutura por produto, por clientes ou por localização territorial (Chiavenato, 1982). Vale salientar que esse tipo de departamentalização é mais encontrado em grandes empresas que possuem produtos diferentes, localidades distintas e diferentes tipos de clientes.

2.3.6 Estrutura por produto/serviço

Essa estrutura trata do agrupamento de tarefas por produto ou serviço, buscando organizar as linhas de produção e prestação dos serviços com maior eficiência. Além disso, a estrutura consegue reunir informações de determinado produto ou serviço, melhorando também sua movimentação dentro da cadeia logística. Também é possível salientar a adoção de tecnologias específicas, com a sua utilização através da combinação de recursos, técnicas e aprendizados, cria produtos e serviços de uma organização (Schermerhorn; Hunt; Osborn, 1999).

2.3.7 Estrutura geográfica

Também conhecida como departamentalização territorial, a estrutura geográfica é aquela quando a organização possui uma divisão por áreas. O emprego dessa estrutura pode ser feito no primeiro nível hierárquico, dessa forma toda a empresa torna-se uma unidade territorial do negócio, e pode acontecer apenas em alguns níveis (Oliveira, 2014).

2.3.8 Estrutura por clientes

O critério de estrutura por clientes é adotado quando uma empresa encontra tipos de clientes variados, ou muito diferentes ou iguais, mas que possuem tipos de necessidades distintas. Entender a necessidade dos clientes é uma das maiores procuras no mercado. Para Chiavenato (2014), variáveis como idade, sexo, nível social e econômico e tipo de consumidor são algumas das características que podem afetar na forma estrutural de uma organização.

2.3.9 Estrutura por processos

Na busca por estruturar atividades interligadas, a estrutura em questão objetiva administrar conjuntos de processos de produção ou de equipamentos como elos de uma corrente. De acordo com Maximiano (2011), o principal processo dessa estrutura é o produtivo, ou seja, os processos da cadeia de suprimentos. Sabe-se que os princípios básicos da logística empresarial são os fatores tempo, custo, movimentação e nível de serviço. Dessa maneira, a estrutura de processos almeja alcançar o *core processes* da melhor maneira possível, enxugando ao máximo os processos da cadeia produtiva, atendendo aos clientes com grande eficiência e com produtos de qualidade.

2.3.10 Estrutura por projetos

Quando surge a necessidade de organizações para algo que foi projetado e tem data para encerrar, a estrutura por projetos é adotada. As corporações que trabalham dessa forma podem ser chamadas de organizações temporárias. A estrutura por projetos pode ser combinada com uma estrutura funcional ou também pode ser feita a criação de uma nova estrutura. Há três tipos de modalidades de estruturas de projeto: projetos funcionais, projetos autônomos e estruturas matriciais (Meredith; Mantel, 2000; Kerzner, 2001; Maximiano, 2011).

2.3.11 Estrutura mecanicista e estrutura orgânica

Em 1960, os estudiosos Burns e Stalker partem para dois tipos extremos de organização: estruturas mecânicas e orgânicas. Como o próprio nome diz, a estrutura mecânica deriva da palavra máquina, remetendo a ideia de possuir um funcionamento automático como o das máquinas. Já a estrutura orgânica deriva da palavra organismos; sua funcionalidade vem da adaptação. Morgan (1996) afirma que as organizações que

inserir a estrutura mecânica possuem um estilo burocrático e com grande dificuldade para as novas percepções organizacionais, enquanto as de modelo orgânico possuem respostas rápidas aos ambientes, conduzindo a colaboração de forma flexível e de decisões rápidas.

2.3.12 Estrutura adhocrática

Esse modelo estrutural trabalha em casos temporários e com equipes multidisciplinares, já que precisa selecionar e solucionar problemas de maior urgência, trabalha de forma adaptativa e variável. Mintzberg (2006) afirma que o ajuste mútuo da coordenação interna é o ponto-chave desse modelo. Ao definir o conceito de adhocracia, Oliveira (2008) relata que as equipes multidisciplinares conseguem resolver problemas complexos e não programados previamente, direcionando-se a ideia de *war room* militar.

2.3.13 Estrutura em redes

O estilo de estrutura em redes tem um núcleo de unidade permanente de comando e diversas parcerias e alianças para as demais funções. A estrutura em redes se assemelha a uma teia de alianças complexas coordenadas por um órgão central para auxiliar o conjunto. Segundo Bateman e Snell (1998), a origem da rede é composta por fornecedores, clientes e até mesmo por concorrentes. Dessa maneira, é possível compreender que a organização estrutura em redes possui uma relação mais horizontalizada. Esse arranjo organizacional não tem uma hierarquia bem definida. Para solucionar problemas mais complexos, podem-se criar equipes multidisciplinares.

2.3.14 Estruturas virtuais

As chamadas organizações virtuais surgiram após o período das tecnologias da informação. Nesse modelo, existem casos de inexistência de uma estrutura física, porém essa abordagem de uma estrutura se dá pelas formas que comunicam e segmentam as funções e ordens, por exemplo. Segundo Mowshowitz (1997), as organizações virtuais apresentam duas características de estruturação. A primeira aborda como são definidas as tarefas e funções; a segunda trata de como é feito o gerenciamento dessas circunstâncias.

2.3.15 Estruturas híbridas, compostas ou mistas

Tratam de uma combinação de diferentes estruturas para projetar um modelo adequado de uma estrutura operacional. Para Chiavenato (2010), esse tipo de estrutura pode atender duas ou até mais estruturas. Essa estrutura organizacional é amplamente utilizada pelas empresas pelo fato de que as organizações podem se dividir em todos os níveis hierárquicos, tornando possível a adoção de modelos adequados para cada um dos níveis (Oliveira, 1997).

2.4 ESTRUTURA FORMAL X ESTRUTURA INFORMAL

Independentemente do tipo de organização, é possível afirmar que todas possuem três níveis hierárquicos: operacional, tático e executivo. É preciso entender que, em um momento anterior, as estruturas organizacionais se subdividem, num contexto geral, em estruturas formais e em estruturas informais.

A estrutura formal é classificada como a estrutura oficial de uma empresa, que é cuidadosamente planejada e formalmente representada (Oliveira, 1994). Normalmente é representada em forma de organogramas, sendo utilizados para representar os cargos e funções. Já as estruturas informais constituem-se de relações não oficiais de afinidade. Nesse arranjo, não há representações gráficas e organogramas. Hartman e Johnson (1990) evidenciam que os relacionamentos da estrutura informal ocorrem não apenas pelas posições que ocupam em uma organização, mas também pelas situações imprescindíveis humanas e até mesmo por fatores formais. É notório o quanto as duas estruturas são opostas, porém pode ocorrer o uso simultâneo dos dois tipos de estrutura, o que pode suplementar ou prejudicar uma organização.

3 METODOLOGIA

Nesta seção, para alcançar o objetivo almejado, foi elucidada a metodologia de pesquisa, assim como a forma de desenvolvimento e os meios utilizados, descrevendo a tipologia de estudo, método e abordagem da pesquisa.

Dessa forma, para realizar esta pesquisa e coletar dados foi adotada uma revisão de escopo, utilizando-se do estudo bibliométrico. A bibliometria está inserida em métodos das Ciências da Informação, que utiliza análises para mapear um campo científico, ela é capaz de servir para a construção do conhecimento de pesquisadores (Vanti, 2002).

A coleta de dados mencionada na área de pesquisa foi realizada a partir da análise de artigos científicos disponibilizados na base de dados Spell (Scientific Periodicals Electronic Library). Os dados coletados foram interpretados pelos autores desta pesquisa, através da técnica de conteúdo, utilizando a categorização. Visto isto, os periódicos selecionados deveriam estar compreendidos entre 2022 e 2018, ou seja, nos últimos cinco anos e também ter a palavra “estrutura organizacional” como sua palavra-chave, com intuito de verificar, em um primeiro momento, quais as contribuições que os artigos publicados podem trazer, cumprindo-se assim os objetivos específicos da pesquisa.

De acordo com os parâmetros do parágrafo anterior, o estudo foi fundamentado estritamente em uma pesquisa bibliográfica, ou seja, é aquela que se caracteriza como de dados secundários.

Conforme o escopo do estudo, o entendimento dos assuntos elucidados pela pesquisa bibliométrica foram apresentados no relatório final de forma descritiva. Isto ocorreu através da descrição máxima de informações dos periódicos selecionados, e posteriormente com o agrupamento dos temas e aspectos que se repetiam nos artigos e correlações entre esses temas e seus resultados encontrados. Dessa forma, assumiu-se, em geral, a profundidade dos levantamentos dos dados obtidos.

A forma de abordagem adotada foi a pesquisa qualitativa. No estudo foram utilizadas pesquisas de outros autores, por meio da revisão bibliométrica, já citada anteriormente, relacionado ao tema em questão.

Sendo assim, se reafirma e sustenta a motivação das escolhas dos meios e formas do estudo apresentado, objetivando entender com cuidado o amplo tema de estrutura organizacional empresarial. Os levantamentos bibliométricos se iniciaram no período de março de 2022 e se estenderam até o dia 26 de maio de 2022, na cidade de Lagoa Formosa (MG).

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, evidenciam-se as análises e discussões dos resultados obtidos e coletados por meio da pesquisa bibliométrica. Além disso, cabe salientar que as informações do referencial teórico auxiliaram para a veracidade das análises e são as bases para se concluir o estudo e apresentar os resultados de forma descritiva.

Os estudos incluídos nesta pesquisa foram publicados entre os anos 2018 e 2022. Na primeira etapa da pesquisa, foram encontrados 93 estudos, utilizando a base de dados Spell. Deste total, 85 artigos foram excluídos por não enquadrarem nos critérios de elegibilidade. Sendo assim, apenas 8 artigos foram selecionados para compor a revisão bibliométrica. No Quadro 1, foram apresentados os artigos selecionados, no que diz respeito à estrutura organizacional empresarial.

Quadro 1: Artigos selecionados para revisão

AUTOR(ES)/ ANO	OBJETIVOS	METODOLOGIAS	RESULTADOS	REVISTAS
Holz (2021)	Ampliar a discussão sobre o tema estrutura organizacional e as consequências sociais negativas da difusão de novas tecnologias.	Pesquisa bibliográfica.	No nível organizacional, existe foco na estrutura organizacional, no social e nas consequências para o trabalho. As implicações de novas tecnologias estão ligadas a processos produtivos e à tomada de decisão.	<i>Organizações e Sociedade</i>
Horbe; Moura; Machado; Campos (2021)	Analisar a influência da estrutura organizacional na capacidade de aprendizado organizacional.	Estudo de caso, através de procedimentos quantitativos e qualitativos para coleta e análise de dados.	Estruturas orgânicas têm tendências em gerar aprendizado organizacional. Centralização alta age de forma negativa e a alta formalização não possui influência.	<i>Revista de Administração da UFSM</i>

<p>Crevatin; Zilber (2020)</p>	<p>Analisar projeto de frete compartilhado, identificando as mudanças na estrutura organizacional.</p>	<p>Estudo de caso, com a coleta de questionário semiestruturado. Também se utilizou do método de análise de conteúdo.</p>	<p>Resultou em uma estrutura moldada para necessidades.</p>	<p><i>Revista de Gestão e Projetos- geP</i></p>
<p>Jardim; Marconatto (2020)</p>	<p>Descobrir a influência das estruturas organizacionais em pequenas e médias empresas, observado os parâmetros de formalização, centralização e departamentalização.</p>	<p>Estudo quantitativo descritivo.</p>	<p>A formalização se apresentou de forma positiva em relação a geração de conhecimento, diferentemente da departamentalização, que ocorreu de forma negativa. Por fim, a centralização não obteve significância no estudo.</p>	<p><i>BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos</i></p>
<p>Oliveira; Crispim (2020)</p>	<p>Identificar as mudanças da estrutura para suportar os novos modelos de negócios.</p>	<p>Pesquisa exploratória e estudo de casos. Análise documental e entrevistas semiestruturadas.</p>	<p>As empresas do estudo adotaram o modelo de estrutura divisionada, o que ocasionou resultados positivos em âmbitos operacionais e de custos das corporações. Para escolher a melhor estrutura de acordo com o modelo de negócio foram analisados fatores contingenciais/ situacionais e parâmetros de desing das estruturas organizacionais.</p>	<p><i>Gestão & Regionalidade</i></p>
<p>Santos; Chaves; Silva (2019)</p>	<p>Identificar as mudanças na reestruturação interna da organização universitária.</p>	<p>Pesquisa exploratória e qualitativa.</p>	<p>Fatores contingenciais externos determinam estruturas.</p>	<p><i>Revista Eletrônica Gestão e Serviços</i></p>

UM ESTUDO BIBLIOMÉTRICO DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA BRASILEIRA SOBRE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL EMPRESARIAL

<p>Fernandes; Fernandes; Teixeira (2018)</p>	<p>Analisar a estrutura e funcionamento dos tribunais de contas estaduais e identificar mecanismos de interação social.</p>	<p>Pesquisa empírica realizada com levantamento histórico e com coleta de dados.</p>	<p>Os tribunais de contas possuem estruturas individuais e autônomas. Porém essa autonomia traz liberdade de modificações no próprio fluxo dos processos, o que dificulta o controle. Esse problema interfere na sua estrutura organizacional. Foi sugerido que estudos futuros mudem essas estruturas para ter um controle do fluxo e trazer acesso às informações e à sociedade.</p>	<p><i>Revista do Serviço Público</i></p>
<p>Martins; Andrade; Fernandes; Costa (2018)</p>	<p>Elaborar uma proposta de reestruturação organizacional ao SESC/RN.</p>	<p>Pesquisa exploratória e descritiva.</p>	<p>Os problemas estavam ligados a forma como a empresa estava estruturada. Não ocorria integração entre as áreas, a comunicação era falha, não havia agilidade e existia uma sobreposição de processos. Esses problemas traziam custos desnecessários, impossibilitavam o alcance dos objetivos estratégicos, além de problemas de aproximação com seus clientes preferenciais. Foi proposto um novo modelo de estrutura organizacional.</p>	<p><i>NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia</i></p>

Fonte: dados da pesquisa, 2022.

Considerando-se o ponto inicial dos estudos, as contingências são abordadas de maneira bastante expressiva, já que são fatores geradores de mudanças e incertezas. O ramo empresarial está sujeito a esses fatores no seu cotidiano a todo momento. Dessa forma, compreende-se o porquê de se enfatizar esse assunto nos artigos.

Holz (2021) fez uma pesquisa direcionada à tecnologia, questionando se de fato essa tecnologia é um dos fatores contingenciais que alteram uma estrutura organizacional. Independentemente disso, em sua produção é demonstrado que

estrutura organizacional é adotada de acordo com cada ambiente externo. Segundo o autor, não existe a melhor estrutura para todas as organizações.

Relacionado a isto, os autores Oliveira e Crispim (2021) e os autores Santos, Chaves e Silva (2019) também colocam em questão a vertente de que não existe a melhor e única estrutura. Com base em informações de questionário aplicado, observaram que houve alterações nas estruturas devido aos fatores contingenciais internos e externos da organização.

Já em relação ao tema centralização, os autores Jardim e Marconatto (2020), antes de colher os resultados, imaginavam-na como um problema para a geração de conhecimento. No entanto, os resultados evidenciaram que não houve impacto na organização quando se adotou a centralização. Ainda assim, os autores alegaram que isto não ocorreu por se tratar de pequenas e médias empresas. Eles ainda acreditam que a centralização influencia a organização de forma negativa, por entender que esses tipos de colaborações não têm grandes estruturas e níveis, dessa forma, acaba não gerando centralização, o que de certa maneira faz bastante sentido.

Um ponto interessante atrelado a essa questão é que, para Santos, Chaves e Silva (2019), o estudo realizado por eles foi sobre uma organização de grande porte; com os resultados, foi possível observar a centralização como um fator desfavorável principalmente nos pontos relacionados à comunicação, à interação e à tomada de decisão.

Em complemento a isso, os pesquisadores Hörbe, Moura, Machado e Campos (2021) encontram, em seus estudos, a centralização agindo de forma negativa. As entrevistas realizadas comprovaram que, ao se criar um ambiente onde existe a redução de comunicação e do incentivo à experimentação, há consequências diretamente ligadas à aprendizagem.

Sendo assim, torna-se possível inferir como a centralização pode criar pontos negativos nesses requisitos. De certa forma, Jardim e Marconatto (2020) encontraram um resultado de centralização positiva, porém nem os próprios pesquisadores acreditam que a centralização é mais viável quando comparada à descentralização. É interessante correlacionar a relação desses resultados com o fato de as pesquisas darem enfoque não só à questão de flexibilidade, como também à importância de possuir pontos de descentralização. Ainda cabe salientar o destaque que os estudos possuem em mostrar a dificuldade de se gerar conhecimento e comunicação quando existe a centralização.

Entende-se que, apesar das tendências apontarem para a adoção de estruturas descentralizadas, é preciso antes analisar o meio mercadológico em que a organização está inserida e alinhar os seus pontos para a tomada de decisão de qual estrutura adotar; centralizada ou descentralizada. Além disso, cabe destacar que pode existir uma fusão de ambas estruturas, onde se podem encontrar pontos de descentralização e de centralização em uma mesma organização.

Quanto ao quesito de formalização, Hörbe, Moura, Machado e Campos (2021) obtiveram resultados que mostram a formalização de forma positiva no que se refere à capacidade de aprendizagem. Tal fato demonstra que, num possível aumento no quadro de funcionários, a formalização age como um grande facilitador no que tange ao entendimento das operações.

Um ponto interessante é que esse mesmo resultado entre a formalização e o conhecimento foi encontrado nos estudos de Jardim e Maconatto (2020). Ambos os artigos obtiveram resultados que demonstram a importância da formalização para entender processos e informações que surgem com o crescimento organizacional.

Nos estudos de Martins, Andrade, Fernandes e Costa (2018), também foi realizada uma abordagem sobre formalização, porém com um resultado negativo. Isto pode ser explicado pelo fato de que o estudo tratou da parte formal das decisões e atividades padronizadas, o que se difere dos demais estudos. Não é possível dizer que a formalização é boa ou ruim; é preciso entender qual é sua aplicação. É bastante compreensível tal resultado, já que há um excesso de burocratização na organização estudada, que vai contra a descentralização e integração na tomada de decisão proposta, que inclusive é muito almejada atualmente.

Sabendo-se disso, é importante frisar que organização pode se estruturar de acordo com diversas formas e fatos geradores; nesse sentido se torna muito viável entender a questão norteadora para uma adoção. No questionário aplicado por Oliveira e Crispim (2020), o resultado foi unânime nas três empresas em análise com a adoção de estruturas divisionais. Isto se deu de forma bastante favorável, já que conseguiram separar os setores e ligar linhas dos diferentes dos produtos. O objetivo de tais empresas era dar suporte para serviços compartilhados com a mudança de modelos de negócios, e com esse tipo de estrutura foi possível, e ainda se obteve, em consequência, custos fixos enxugados.

Voltados para o desenvolvimento de aprendizagem organizacional, Hörbe, Moura, Machado e Campos (2021) expuseram a importância de uma estrutura orgânica quando comparada às estruturas mecanicistas, com a evidência de que a comunicação consegue prosperar com maior fluidez dentro dos níveis e fronteiras organizacionais e ainda criar um ambiente muito mais propício ao aprendizado. Verifica-se esse ponto no questionário aplicado pelos autores, explicitando que, a partir da alta integração e comunicação, todo o trabalho é realizado por meio de equipes multifuncionais. Dessa forma, foi patenteada a forma de estrutura matricial.

Já os autores Crevatin e Zilber (2020) apontam grandes problemas relacionados à logística de transportes. Um ponto interessante que cabe destacar é a evidência da estrutura da empresa em análise: ela se assemelha muito a estrutura de uma Startup, o que gera grande curiosidade, pois o estudo foi de uma empresa multinacional. Em simples palavras, isso aconteceu pelo fato de que as atividades e funções são alocadas de acordo com as necessidades, ou seja, não são fixas. Dessa forma, é notório e evidenciado que essa empresa precisa de equipes multifuncionais e estruturas flexíveis e ágeis. Apesar de não existir uma estrutura fixa, foi visto, ao longo do presente artigo, que uma estrutura pode se dar graças às contingências e à forma como se comunicam, como a estrutura em redes, que neste caso poderia ser aplicada na área interna da organização.

A abordagem de Fernandes, Fernandes e Teixeira (2018) demonstra estruturas de tribunais de contas estaduais. Embora não detalharam profundamente o funcionamento, é interessante que, pelo fato de os órgãos se dividirem, suas estruturas são individuais, além disso possuem autonomia. A estrutura interna do tribunal foi desenhada através dessas estruturas individuais.

Em uma reestruturação estabelecida por Martins, Andrade, Fernandes e Costa (2018), foram feitos agrupamentos por processos e por produto/projeto. Os problemas entre a integração e comunicação das áreas estavam atrasando e gerando custos desnecessários na organização estudada pelos autores. Além disso, foi concluído que as equipes eram compostas por figuras generalistas e multifuncionais.

Diante os resultados, é possível mais uma vez demonstrar que não há uma moldagem sólida para todas as organizações; além disso, há casos em que se pode encontrar mais de um tipo estrutural dentro da empresa. Os fatores e temas envolvidos são de extrema importância para encontrar qual o melhor tipo de adoção estrutural.

Por fim, ressalta que Holz (2021) foi o único autor selecionado que obteve demonstrativos relacionando o tema de tecnologia e de estruturas organizacionais. Seu estudo foi publicado em um periódico que esteve totalmente voltado para esse ponto tecnológico. Cabe destaque a difusão da tecnologia quando é adotada em processos produtivos e em tomadas de decisões, e como essa tecnologia pode trazer impacto nesses processos. Em resumo, Holz demonstrou como a estrutura organizacional reage com a chegada de uma nova tecnologia. Este assunto é muito relevante, pois sabe-se que envolver mudanças em um ambiente organizacional pode ou não gerar alterações em processos e métodos, e inclusive na sua estrutura organizacional.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo deste estudo, foi evidenciado o quanto fatores contingenciais são capazes de influenciar uma estrutura organizacional e o quanto é importante adquirir flexibilidade. Parâmetros relacionados à estrutura, como centralização e formalização se encontram em maior evidência. Também, encontraram-se diferentes modelos estruturais e relações de impacto quando envolvem uma tecnologia na organização. Além disso, cabe destaque aos tipos de comunicações que ocorrem na corporação, ao conhecimento gerado e à importância das tomadas de decisões, os quais variam de acordo com o organograma empresarial estabelecido.

Ficou clara a importância de uma estrutura para diversos aspectos, entendendo que a organização não deve se adequar para encaixar em um tipo de estrutura, pelo contrário, a estrutura tem como objetivo alinhar o que é de existente na organização e encontrar uma fluidez para essa realidade. As temáticas encontradas são fatores que podem alterar ou definir uma estrutura organizacional empresarial.

Com os resultados em questão, torna-se possível compreender o quanto a decisão de um administrador tem poder no futuro e sucesso organizacional. Os pontos citados se envolvem com os processos, pessoas e até mesmo com a cultura organizacional, demonstrando o impacto positivo de uma estrutura quando ocorre de forma adequada para as necessidades e realidades empresariais.

Diante disso, são inquestionáveis os ganhos que a compreensão dos artigos apresentados traz sobre a área de pesquisa. Como sugestão de novos estudos, evidencia-se uma apuração bibliométrica de anos seguintes sobre a estrutura organizacional empresarial. Sugerem-se estudos dessas estruturas em momentos de crise, já que não foram identificados artigos com essa representação tão presente nos dias atuais.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, L. G. de. A gestão estratégica de pessoas. *In*: FLEURY, M. T. L. (org.) **As pessoas na organização**. 2. ed. São Paulo: Gente, 2002.

ANSOFF, H. I. **Corporate strategy**: an analytic approach to business policy for growth and expansion. New York: McGraw-Hill, 1965.

BATEMAN, T.; SNELL, S. **Administração**: construindo vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1998.

BORTOLUZZO, A. B.; GARCIA, M. P. D. S.; BOEHE, D. M.; SHENG, H. H. Performance in cross-border mergers and acquisitions: an empirical analysis of the Brazilian case. **Revista de Administração de Empresas**, v. 54, n. 6, p. 659-671, 2014.

BURNS, T.; STALKER, G.M. **The management of innovations**. Londres: Tavistock, 1960.

CARAVANTES, Geraldo. **Teoria geral da administração**. Porto Alegre: Editora AGE Ltda., 2000.

CHANDLER, A. D. **Strategy and structure**. Cambridge, MA: MIT Press, 1962.

CHIAVENATO, I. **Administração de empresas**: uma abordagem contingencial. São Paulo, McGraw-Hill do Brasil, 1982.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da Administração**: uma visão abrangente da moderna Administração das organizações. 7. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da Administração**. 9. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

CREVATIN, G.; ZILBER, S. N. Projeto de Inovação em um Processo Logístico no Contexto da Economia Compartilhada: Vehicle Fill Rate. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 11, n. 3, p. 46-71, 2020.

- EASTERBY-SMITH, Mark; LYLES, Marjorie A. Introduction: Watersheds of Organizational Learning and Knowledge Management. *In: Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*. London: Blackwell, 2003. p. 1-15.
- FERNANDES, G. A. A. L.; FERNANDES, I. F. L. A.; TEIXEIRA, M. C. Estrutura de funcionamento e mecanismos de interação social nos tribunais de contas estaduais. **Revista do Serviço Público**, v. 69, n. espec., p. 123-150, 2018.
- GATES, B. **A empresa na velocidade do pensamento**: com um sistema nervoso digital, São Paulo: Companhia das Letras, 1999.
- GONÇALVES, J. E. L. A necessidade de reinventar as empresas. **Revista de Administração de Empresas - RAE**, v. 38, n. 2, p. 6-17. 1998.
- HALL, Richard H. **Organizações**: estrutura e processos. 3. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1984.
- HALL, Richard H. **Organizações**: estruturas, processos e resultados. 8. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall. 2004.
- HARTMAN, R. L; JOHNSON, J. D. Formal and informal group communication structures: an examination of their relationship to role ambiguity. **Social Networks**, v. 12, p. 127-151, 1990.
- HOLZ, E. B. Sociomaterialidade e análise organizacional: da retórica à relevância. **Organizações & Sociedade**, v. 28, n. 97, p. 227-251, 2021.
- HORBE, T. A. N.; MOURA, G. L.; MACHADO, E. C.; CAMPOS, S. A. P. Influência da estrutura organizacional na capacidade de aprendizagem organizacional: o caso de uma fabricante mundial de veículos comerciais. **Revista de Administração da UFSM**, v. 14, n. 2, p. 388-404, 2021.
- JARDIM, W. C; MARCONATTO, D. A. B. **A orientação estratégica em PMEs**: a relação entre estrutura organizacional e geração de conhecimento. **BASE - Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS**, v. 17, n. 3, pág. 392-428, 2020.
- KERZNER, H. **Project management**: a systems approach to planning, scheduling, and controlling. New York: John Wiley & Sons, 2001.
- KHANDWALLA, Pradip N. Environment and its impact on the organization. **International Studies of Management and Organization**, 2, p. 297-313, 1972.

MARTINS, C. V.; ANDRADE, C. A.; FERNANDES, L. T.; COSTA, L. D. S. Proposta de reestruturação organizacional do SESC/RN. **NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 8, n. 3, p. 53-65, 2018.

MAXIMIANO, A. **Introdução à Administração**. São Paulo: Atlas, 2008.

MAXIMIANO, A. **Introdução à Administração**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MEREDITH, J. R.; MANTEL JR., S. J. **Project management a managerial approach**. New York: John Wiley & Sons, Inc., 2000.

MINTZBERG, Henry. Structure in Fives Design effective organizations. **Englewood Cliffs**, N. J., Prentice-Hall, 1983.

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

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes. Estrutura em Cinco Configurações**. São Paulo: Atlas, 2006.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOWSHOWITZ, A. Virtual organization. **Communications of the ACM**, v. 40, n. 9, p. 30-37, 1997.

NELSON, R.; WINTER, S. **An evolutionary theory of economic change**. Belknap Press, Cambridge. 1982.

OLIVEIRA, Djalma P. R. **Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial**. 5. ed. São Paulo, Ed. Atlas, 1994.

OLIVEIRA, Djalma P. R. **Sistemas, organizações e métodos: uma abordagem gerencial**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

OLIVEIRA, Djalma P. R. **Teoria Geral da Administração: uma abordagem prática**. São Paulo: Atlas. 2008.

OLIVEIRA, Djalma P. R. **Estrutura organizacional: uma abordagem para resultados e competitividade**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

OLIVEIRA, J. T.; CRISPIM, S. F. Mudanças no modelo de negócio e alinhamento da estrutura organizacional. **Gestão & Regionalidade**, v. 36, n. 108, p. 110-130, 2020.

PE'ER, A.; VERTINSKY, I.; KEIL, T. Growth and survival: the moderating effects of local agglomeration and local market structure. **Strategic Management Journal**, v. 37, n. 3, p. 541-564, 2016.

ROBBINS, Stephen. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SANTOS, M. R.; CHAVES, M. R.; SILVA, A. V. Gestão e Processo Decisório: as mudanças nas estruturas organizacionais da Universidade Federal de Goiás. **Revista Eletrônica Gestão e Serviços**, v. 10, n. 1, p. 2582-2598, 2019.

SCHERMERHORN, J. R.; HUNT, James; OSBORN, Richard K. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 2. ed. Porto Alegre: Bookmann, 1999.

SEWELL, William H. A theory of structure: duality, agency, and transformation. **American Journal of Sociology**, 98, 1992, p. 1-29.

VANTI, N. Da bibliometria à webometria: uma exploração conceitual dos mecanismos utilizados para medir o registro da informação e a difusão do conhecimento. **Ciência da Informação**, v. 31, n. 2, p. 152-162, 2002.

VASCONCELLOS, E.; HEMSLEY, J. R. **Estrutura das organizações**: estruturas tradicionais, estruturas para inovação, estrutura matricial. 4. ed. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

WOODWARD, Joan. **Organização industrial**: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 1977.