

A TEORIA DAS ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS DE MINTZBERG: ANÁLISE DE UMA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA STARTUP – TARGET SITUADA NO MUNICÍPIO DE BELÉM/PA E SUA CONTRIBUIÇÃO PARA A TOMADA DE DECISÃO.

João Gabriel Martin⁴
Gisele da Silva Guimarães⁵

RESUMO

A presente pesquisa tem por finalidade analisar de que forma as estruturas organizacionais propostas por Henry Mintzberg podem contribuir na Startup Target, e também no processo de tomada de decisão em nível gerencial. Este estudo de caso foi realizado na startup Target localizada no município de Belém-PA. Entende-se que a estrutura organizacional de uma empresa precisa ser clara e objetiva definindo as divisões de trabalho e a hierarquia da empresa, buscando atender as necessidades a fim de maximizar os resultados e auxiliar no processo de tomada de decisão. Foi realizada uma pesquisa com os colaboradores da organização por meio de um questionário fechado com o objetivo de analisar as percepções dos mesmos e compreender qual seria o modelo de estrutura organizacional ideal para a Target. Por fim constatou-se a necessidade de treinamento e padronização da estrutura, e também de um modelo organizacional com pouca formalização, voltado para inovação com a descentralização das tomadas de decisões denominado por Mintzberg de Adhocracia.

Palavras-chave: Startup. Organização. Tomada de decisão.

ABSTRACT

The present research aims at analyzing how the organizational structures proposed by Henry Mintzberg can contribute to Startup Target, also in the process of management decision making. This case study was carried out at the startup Target located in the city of Belem-PA. It is understood that the organizational structure of a company must be clear and objective, defining the divisions work and the hierarchy of the company, seeking to meet the needs in order to maximize the results and assist in the decision-making process. A survey was carried out with the organization's employees through a closed questionnaire with the purpose of analyzing their perceptions and understanding the ideal organizational structure model for Target. Finally, the need for training and standardization of the structure was verified, as well as an organizational model with little formalization, focused on innovation with the decentralization of decision-making called Mintzberg de Adhocracia.

Keywords: Startup. Organization. Decision making.

1 INTRODUÇÃO

Toda a atividade humana, independente da função, destino, ramo ou obrigação exige que haja uma divisão de trabalho nas atividades a serem executas. Segundo Mintzberg (2006) o termo divisão de trabalho é datado do século XVIII onde a divisão de trabalho começa a ser observada na

⁴Acadêmico do Curso de Graduação Administração Geral das Faculdades Integradas de Taquara - Faccat - Taquara/RS. martin_joao@hotmail.com

⁵ Professora orientadora – Faculdades Integradas de Taquara – Faccat – Taquara/RS. ecosul-rs@hotmail.com

fabricação de alfinetes, pois nesta época não existiam máquinas e tudo era feito pelas mãos de artesãos. A partir do momento que uma organização cresce, e formaliza as tarefas, a estrutura organizacional surge como condição indispensável para a coordenação das atividades e também para auxiliar na tomada de decisões. As evoluções tecnológicas acontecem a todo instante, o aumento na velocidade das informações é exponencial e conseqüentemente novos problemas surgem. Para solucionar os problemas especialmente tecnológicos do mundo moderno nascem as *startup's*, são empresas geralmente de tecnologia voltada para a inovação a fim de resolver problemas e serem disruptivas.

Diante do tema desta pesquisa, o objetivo de geral buscou analisar de que forma as estruturas organizacionais propostas por Henry Mintzberg podem contribuir na Startup Target, e também no processo de tomada de decisão em nível gerencial. Juntamente ao objetivo geral foram determinados os seguintes objetivos específicos: Identificar o modelo formal de estrutura organizacional utilizado pela Target; identificar através dos 5 modelos propostos por Mintzberg, qual o adequado para a empresa; verificar possíveis contribuições do modelo de estrutura organizacional proposto por Mintzberg para a tomada de decisão na Target.

A pesquisa foi aplicada por meio de um questionário fechado, a fim de analisar a percepção dos respondentes sobre o tema em questão. O universo será restrito aos colaboradores da organização sendo não probabilística pois a intenção é analisar o tema partindo de um estudo de caso. Sob o ponto de vista da abordagem, utilizou-se a pesquisa qualitativa e quantitativa na qual buscou-se traduzir em número os diversos aspectos da organização, bem como usar o ambiente como fonte de dados.

No âmbito acadêmico, o estudo representou grande importância para o pesquisador uma vez que seus conhecimentos sobre o tema abordado ampliaram-se, bem como ajudando-o em sua vida profissional sendo este o objetivo de toda e qualquer graduação.

2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Buscando conceituar a formação de uma estrutura organizacional, Cury (2000) afirma que a estrutura é o arranjo dos elementos constitutivos de uma organização, ou seja, é a maneira de integração, e como se apresentam tais elementos dentro da organização.

Para Mintzberg (2006) a estrutura de uma organização pode ser identificada através das diversas divisões de trabalho e suas respectivas tarefas, e depois como é realizada, a coordenação entre essas tarefas. Cury (2000, p.104) define a organização como “[...] unidades sociais (agrupamentos humanos) intencionalmente construídas e reconstruídas, a fim de atingir objetivos específicos”. Entretanto, para a existência desta organização e sua estrutura, é inevitável a

existência da burocracia, nenhuma empresa existe sem processos, padrões, regulações e divisões de tarefas, isso faz parte da estrutura burocrática de qualquer entidade.

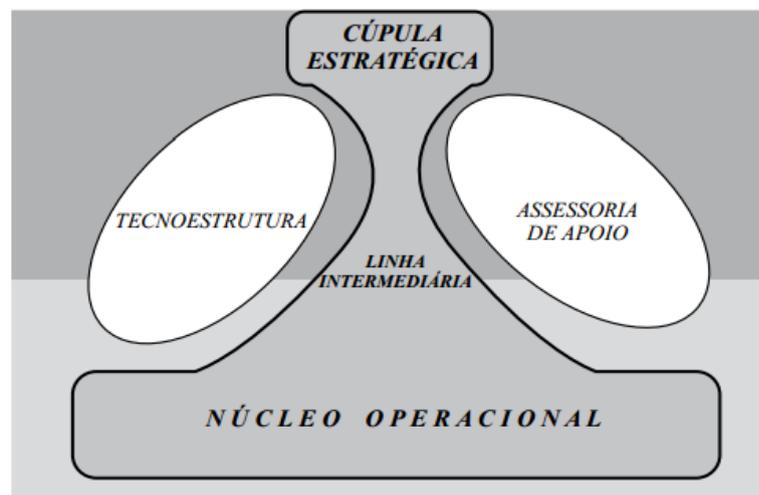
Segundo descrevem Motta e Vasconcelos (2002) conforme a teoria de Weber, a estrutura necessita da existência de funções definidas e competências determinadas, cumprindo com uma divisão de tarefas para "[...] permitir o exercício das tarefas necessárias a consecução dos objetivos da organização" (MOTTA; VASCONCELOS, p. 139). Segundo descrevem Motta e Vasconcelos (2002) conforme a teoria de Weber deve existir uma hierarquia definida por meio de regras explícitas e as prerrogativas de cada função e cargo. A busca pelo equilíbrio da organização, sua estabilidade e cooperação entre os indivíduos cada qual com sua função, é para Weber (2002) o tipo ideal da organização denominada burocracia, para o autor o sistema deve ser puramente racional.

2.1 Organização em 5 partes

Muitas vezes descrever uma organização apenas em palavras torna-se uma difícil tarefa, assim a partir de Mintzberg (2006) podemos complementar tal descrição com o uso de imagens, como um diagrama por exemplo. Em um diagrama pode-se observar os vários setores de uma empresa e a medida que a mesma cresce, novas áreas e processos são adicionados.

Uma empresa pode ser dividida em 5 partes, conforme Figura 1, essa estrutura de divisão tende a ser o delineador no processo organizacional da organização. Segundo Mintzberg (2006, p. 21) “[...] exigimos um diagrama básico para representar a própria organização, que possa ser exibido de várias maneiras para mostrar coisas diferentes que podem ocorrer”. O diagrama básico pode ser também interpretado como um organograma da empresa.

Figura 1 –Diagrama em 5 Partes de Mintzberg



Fonte: Adaptado de Mintzberg (2006, p. 26).

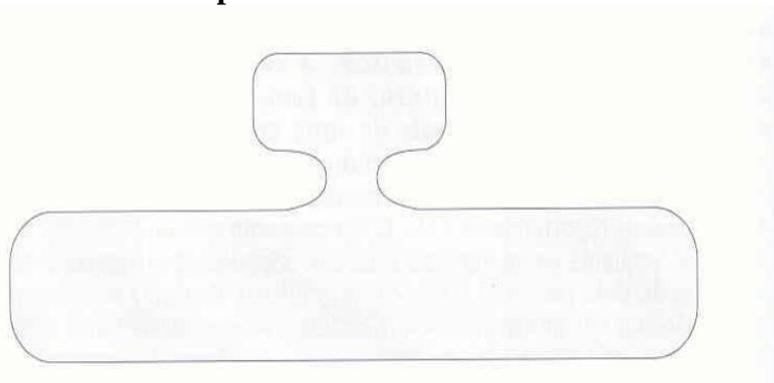
A Figura 1 demonstra a estrutura de 5 partes proposta por Mintzberg, onde a cúpula estratégica é composta por diretores e sócios, a linha intermediária são os gerentes, o núcleo operacional é a parte da organização onde os *inputs* transformam-se em *outputs*, Tecnoestrutura e Assessoria de apoio compõe a estrutura como partes não fundamentais da organização. Na tecnoestrutura encontram-se os analistas da empresa, onde conforme Mintzberg (2006) cabe aos mesmos planejar, treinar, desenhar fluxos de trabalho e pessoas, buscando sempre tornar a empresa mais eficaz. São os analistas os responsáveis pela padronização da organização. Conforme Mintzberg (1995) as unidades de apoio encontram-se em vários níveis hierárquicos, sempre dependendo da necessidade do trabalho a ser executado.

2.2 Design da estrutura

Mintzberg (2006) afirma que o design de uma estrutura pode abranger até cinco configurações diferentes: Estrutura simples, Burocracia Mecanizada, Burocracia Profissional, Forma Divisionada e Adhocracia. O design para Mintzberg (2006) é a maneira como a organização encaixa todos os setores formando a imagem da empresa em um diagrama, ou organograma.

A estrutura simples, é uma estrutura para pequenas organizações, onde há pouca divisão de trabalho, pouca hierarquia e poucos trabalhadores. Segundo Mintzberg (2006) é uma estrutura com comportamento pouco formalizado, não faz o uso de um planejamento estratégico e tampouco faz o uso de especialistas. A Figura 2 retrata o modelo de estrutura simples na qual é possível visualizar o controle direto da cúpula estratégica com o núcleo operacional sem a necessidade de uma linha intermediária.

Figura 2 – Estrutura Simples



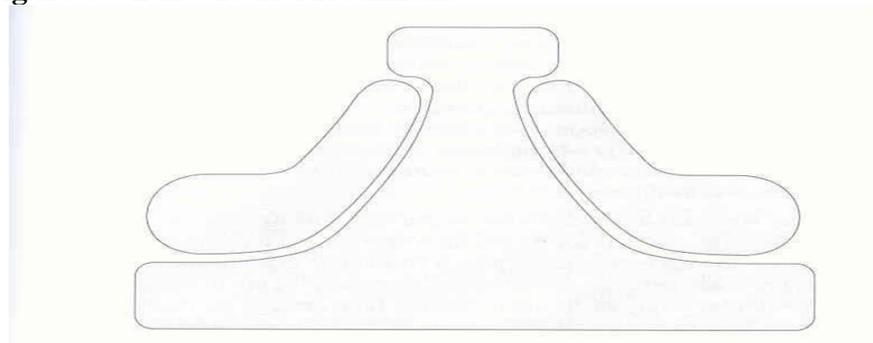
Fonte: Adaptado de Mintzberg (2006 p. 175).

Para Mintzberg (2006) uma nova empresa tende a adotar o sistema de estrutura simples, devido a falta de tempo para a elaboração de uma estrutura formal, ainda segundo o autor, “[...] a maioria das organizações passa pela estrutura simples em seus anos de formação” (MINTZBERG, 2006. p.181).

A partir do momento em que a estrutura se torna formal e complexa, segundo descrevem Motta e Vasconcelos (2002) conforme a teoria de Weber, denomina-se tal estrutura como burocracia, afirmando que determinados aspectos devem existir em uma estrutura burocrática formal tais como hierarquia, especialização, normas e conduta, definição de competência e documentação.

Conforme descreve Mintzberg (2006) a base da burocracia Mecanizada é a padronização dos processos de trabalho, onde a tecnoestrutura é a parte principal da estrutura. Tem como características um trabalho rotineiro, operacional, repetitivo e padronizados, é uma estrutura bem definida tal como operar uma máquina constantemente, onde para Mintzberg (2006, p. 186) “[...] as tarefas operacionais são simples e repetitivas, e geralmente exigem habilidade mínima e pouco treinamento [...]”. É possível observar que na Figura 3 a burocracia mecanizada é encontrada em empresas maduras e grandes.

Figura 3 – Burocracia Mecanizada

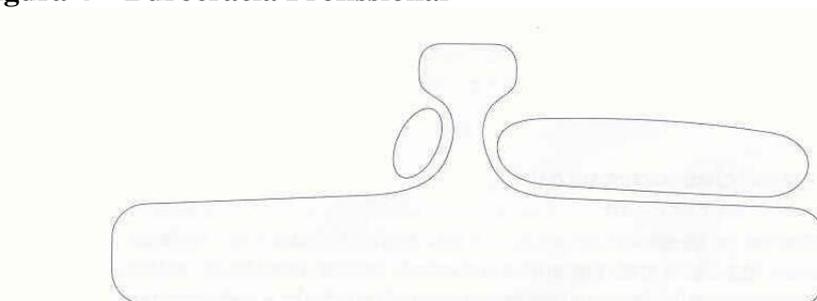


Fonte: Adaptado de Mintzberg (2006, p. 193).

Para Mintzberg (2006) a base para a burocracia profissional é padronização das habilidades dos colaboradores, onde o núcleo operacional é a parte principal da estrutura. segundo Mintzberg (2006) o modelo baseia-se na coordenação da padronização das habilidades, o treinamento é o parâmetro chave para esse mecanismo. Origina-se seus padrões através de variáveis externas.

A Figura 4 exibe um exemplo de Burocracia Profissional, com uma estrutura ampla em seu núcleo operacional. O modelo aqui apresentado é comum em organizações maiores onde os profissionais realizam processos de trabalho difíceis e que necessitam muito tempo de aprendizado, como por exemplo a medicina.

Figura 4 – Burocracia Profissional

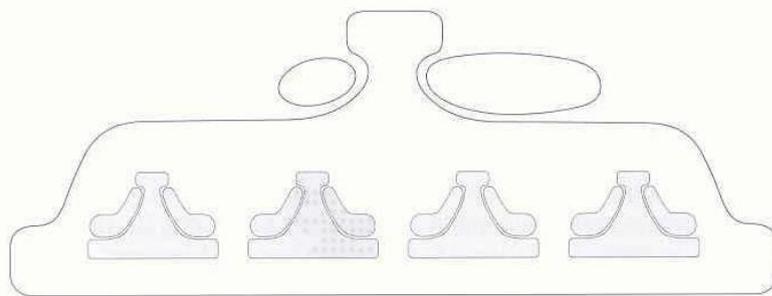


Fonte: Adaptado de Mintzberg (2006 p.207).

A Forma Divisionada é muito utilizada em empresas do setor privado, segundo Mintzberg (2006, p. 238) “A vasta maioria das 500 maiores empresas listadas na revista *fortune*, as maiores corporações norte-americanas, utiliza essa estrutura ou uma de suas variantes.” Conforme Cury (2000, p.240) “[...] podemos conceituar a estrutura divisional ou divisionária como aquela em que as atividades díspares, mas vinculadas a um objetivo final específico, são agrupadas em uma mesma unidade organizacional [...]”.

A Figura 5 abaixo, exibe um exemplo de como a estrutura se organiza a partir da forma divisionada, tendo em cada uma de suas divisões a burocracia mecanizada.

Figura 5 – Forma Divisionada

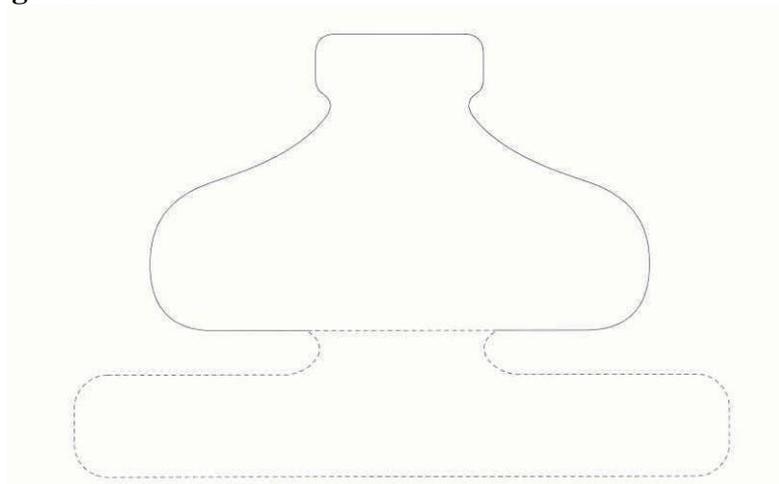


Fonte: Adaptado de Mintzberg (2006, p. 247).

Conforme Mintzberg (2006) a *adhocracia* é o modelo marcado pela inovação, essa configuração é utilizada por agências, empresas de cinematográfica e inclusive agências espaciais. Isso mostra a ligação do modelo com o setor de tecnologia e com a constante inovação. Segundo Mintzberg (2006) na *adhocracia* não se deve monopolizar as decisões ou o poder, pois esse tipo de atitude inibe ou impede a inovação.

A Figura 6 representa a estrutura da configuração *adhocracia*, onde podemos dividir em operacional, onde acontece a maioria das inovações e são tratados os problemas de interesse dos clientes.

Figura 6 – Adhocracia



Fonte: Adaptado de Mintzberg (2006, p. 283).

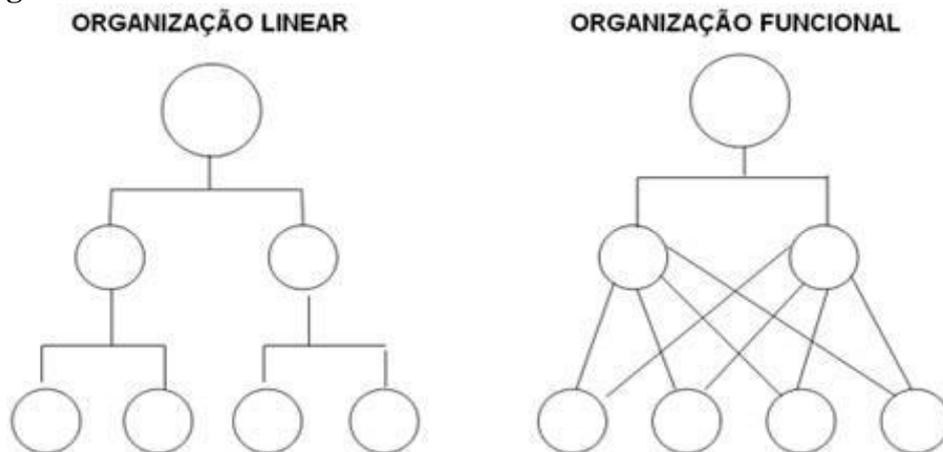
A *adhocracia* pode ser descrita como uma antítese a burocracia, Conforme Cury (2000, p. 114) define a adhocracia como "[...] sistema temporário, rapidamente variável, adaptativo, organizado em torno de problemas a serem resolvidos por grupos de pessoas relativamente estranhas, dotadas de habilidades diversas".

3 CONCEITOS E FORMATOS

A partir do momento que uma ou mais pessoas trabalham juntas para alcançar determinado objetivo, isto é uma organização. Segundo Montana e Charnov (1998) após estabelecidos os objetivos de uma organização, são determinadas as funções que devem ser realizadas, esses elementos devem ser coordenados na estrutura que impulsionará a empresa para atingir os objetivos.

Conforme Figura 7, a organização em linha é um modelo onde toda a empresa está envolvida na produção ou fabricação de produtos e serviços. Segundo Montana e Charnov (1998) A organização de linha é a estrutura mais simples. É a organização do fazer onde todas as unidades da organização estão voltadas para a produção ou fabricação de produtos ou serviços, o modelo linear é simples e com ganhos no fluxo das informações por conta de sua estrutura enxuta. Conforme Cruz (2008) a autoridade precisa passar tanto pelo nível gerencial quanto pela supervisão para que chegue até o nível operacional.

Figura 7 – Estrutura Linear e Funcional



Fonte: Adaptado de Montana e Charnov (1998).

Conforme Figura 7, a estrutura funcional, segundo Cury (2000, p.229) “[...] esse tipo de estrutura é fundamentado na técnica da supervisão funcional, tendo sido planejada para implantar as ideias de Taylor e tem larga aplicação na base da organização, em que prevalece a especialização.”

4 TOMADA DE DECISÃO

A tomada de decisão é permanente nas organizações, independentemente do nível hierárquico pode ser seja simples ou mais complexa. Para Montana e Charnov (1998) O processo de tomada de decisão pode ser considerado uma sequência de eventos para solucionar algum tipo de problema nas organizações. Ainda segundo Montana e Charnov (1998, p. 73) “[...] um processo sistêmico que segue uma sequência de identificação de problemas, geração de soluções alternativas, análise das consequências, seleção e implementação da solução, avaliação e feedback” define o processo de tomada de decisão. Cury (2000, p. 90) afirma que “[...] a administração é constituída de uma série de decisões formuladas pelos executivos de uma organização, desde o nível mais baixo na hierarquia até a cúpula”. Algumas decisões, podem ser mais impactantes dentro da organização, quanto maior o nível, maior a amplitude de consequências das decisões tomadas e maior as responsabilidades.

Sendo assim existem níveis de tomadas de decisão que são classificados em estratégico, tático e operacional. As decisões estratégicas são para Montana e Charnov (1998) aquelas que determinam os objetivos da organização como um todo, seus propósitos e direção. Montana e Charnov (1998, p. 78) diz “[...] elas são melhores quando tomadas no nível mais alto de uma organização”. As decisões táticas são tomadas em nível intermediário, onde segundo Montana (1998) geralmente servem para desenvolver aquelas já definidas pela direção da empresa. As decisões operacionais ocorrem no nível mais baixo da empresa, no núcleo operacional, e tratam do curso das operações e processos diários da organização. Segundo Montana e Charnov (1998) essas decisões referem-se a maneira mais eficiente e eficaz de realizar as metas diárias da organização.

5 *STARTUP*

Pode-se classificar uma *startup* como uma empresa recém-criada, recém-estabelecida, nascente. Ou, um grupo de pessoas que tenta transformar uma ideia em um novo produto e criar uma empresa. A definição de *startup* é: “Empresa ou negócio novo ou em fase de arranque, geralmente de carácter inovador e ligado tecnologia.” (RIES, 2012, p. 9).

Uma *startup* nasce de um empreendedor, e como todo empreendedor deve pensar em todas as variáveis de seu negócio, é necessário analisar visão, conceitos, desenvolvimentos de produto, marketing e vendas, escalabilidade, parcerias, distribuição, estrutura organizacional, estrutura financeira, investimentos, captura de recursos e tomada de decisões. Segundo Ries (2012, p. 38) “[...] uma *startup* é um conjunto de práticas para ajudar os empreendedores a aumentar suas chances de desenvolver uma startup de sucesso.” Ou seja, é uma instituição formada por pessoas e projetada

para a criação de novos produtos ou serviços sob a condição das incertezas que o mundo da inovação traz consigo.

Toda *startup* nasce a partir de um problema que precisa ser resolvido, logo toda *startup* possui um propósito de vida, um norte. Como toda empresa que planeja suas ações, o propósito de vida de uma *startup* torna-se sua visão, e para o alcance da mesma é necessária uma estratégia. Resolver problemas de maneira comum não é suficiente para uma *startup*, uma das palavras chaves do setor é inovação, segundo Ries (2012, p. 39) “[...] o fato de que o produto ou serviço da *startup* é uma inovação também é parte essencial”. O mercado para quem essa empresa se destina precisa construir a percepção de valor das inovações que esta organização trará ao mercado. Em todas as situações é preciso revelar uma fonte de valor aos clientes.

6 METODOLOGIA

A Target é uma *startup* 100% nacional de mobilidade urbana, sediada em Belém-PA, possui apenas 8 meses de existência e já atingiu expressivos números. Tem como seu principal objetivo unir pessoas e ressignificar o serviço de transporte de forma inovadora gerando ganhos e otimizando o tempo das pessoas. Com cerca de 35 colaboradores, mais de 50 mil corridas realizadas, 48 mil motoristas cadastrados e aprovados, e mais de 180 mil usuários a Target já é presença em boa parte do território nacional.

A pesquisa de caráter exploratório, para Prodanov e Freitas (2009, p. 127) “[...] visa a proporcionar maior familiaridade com o problema, tornando-o explícito ou construindo hipóteses sobre ele”. O presente projeto de pesquisa utilizou como procedimento técnico em seu método de pesquisa a forma de estudo de caso, que conforme Gil (2002) consiste em um estudo profundo de um ou mais objetivos permitindo seu detalhado conhecimento, o estudo de caso busca a exploração de novas problemáticas, renovar perspectivas que já existem, ou a sugestão de novas hipótese. Conforme destaca Yin (2001) o estudo de caso pode ser utilizado nas pesquisas descritivas, explicativas e exploratórias.

O Universo da presente pesquisa foram todos os colaboradores da empresa Target, totalizando 34 pessoas. A amostra não probabilística, por conveniência e intencional, tendo em vista que a intenção foi analisar o tema partindo de um estudo de caso. O Objeto de estudo é a *startup* Target sediada em Belém – PA onde buscou-se analisar sua estrutura organizacional e o processo de tomada de decisão a partir das teorias organizacionais propostas por Henry Mintzberg. Em virtude dos objetivos e dos procedimentos técnicos desta presente pesquisa, foi pertinente a utilização de uma pesquisa qualitativa e quantitativa. Conforme Prodanov e Freitas (2009) a pesquisa quantitativa leva em conta tudo aquilo que é quantificável, ou seja, que possa ser traduzido em números para posteriormente classifica-las e analisa-las. A presente pesquisa também se

utilizou da abordagem quantitativa onde conforme Prodanov e Freitas (2009, p. 70) “[...] na abordagem quantitativa, a pesquisa tem o ambiente como fonte direta dos dados. O pesquisador mantém contato direto com o ambiente e o objeto de estudo em questão [...]”.

A coleta de dados ocorreu na sede da empresa Target em Belém – PA, os diretores da organização foram comunicados via telefone da aplicação da pesquisa e da correspondente data em que foi aplicada. O Instrumento de coleta é composto por um questionário fechado que cuja aplicação aconteceu pessoalmente na sede da empresa no período de 30 de maio de 2017 até 05 de junho de 2017. No processo de aplicação do questionário, os colaboradores foram encaminhados em grupos de 5 pessoas para uma sala sem interferências externas onde os mesmos responderão de forma anônima a pesquisa. Houve a aplicação de um pré-teste na Target com 3 colaboradores da organização, no qual segundo Gil (2002, p. 119) “[...] está centrado na avaliação dos instrumentos enquanto tais, visando garantir que meçam exatamente o que pretendem medir”.

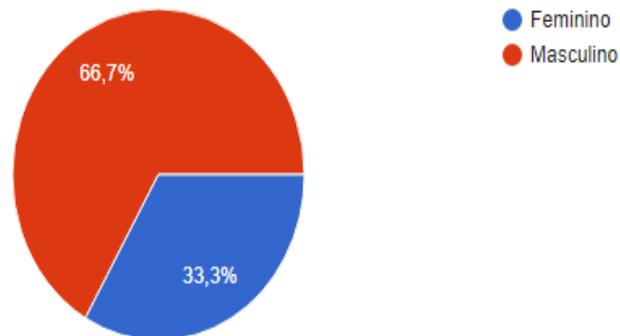
Baseado nas questões éticas que regem uma pesquisa, os resultados da pesquisa são mantidos em sigilo, sem mencionar as pessoas que participaram. Assim, os colaboradores não são expostos a riscos mínimos. Para tanto, os respondentes da pesquisa assinaram um termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE). Os entrevistados poderiam recusar, responder qualquer pergunta, caso considerassem que esta poderia lhes prejudicar ou constranger de alguma forma. Todos aqueles envolvidos na pesquisa não receberam qualquer tipo de auxílio, vantagem financeira ou de qualquer outra natureza. De acordo com as resoluções do Comitê de Ética e Pesquisa (CEP) da Faccat, os participantes da pesquisa deste projeto receberam, cada um, os termos de consentimento livre e esclarecido.

7 ANÁLISE DOS DADOS

A análise e interpretação de dados em um estudo de caso é uma atividade complexa. Para analisar os dados da presente pesquisa de forma consistente e clara, adotou-se a técnica de análise interpretativa onde segundo Gil (2002, p. 93) “[...] o pesquisador é que desenvolve uma estrutura capaz de reunir, organizar e sumarizar os dados sem que haja vinculação a pressupostos teóricos ou modelos previamente estabelecidos.”

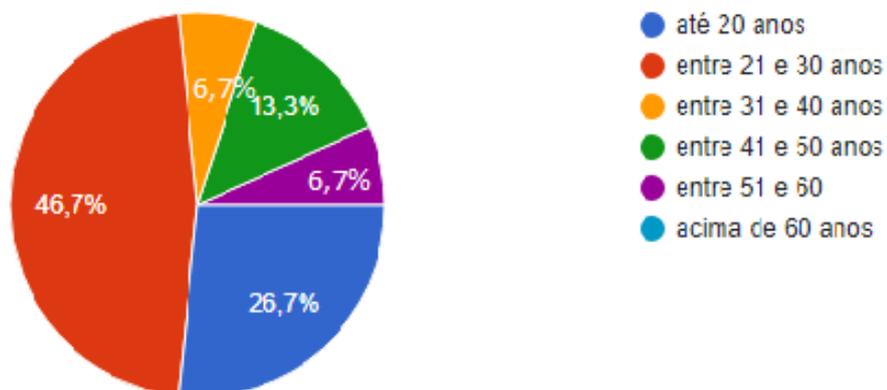
O autor busca através da estatística simples com interpretação esclarecer e compreender o universo desta pesquisa, bem como avaliar e analisar os objetivos propostos do presente estudo.

Os quadros a seguir apresentam os resultados referentes a pesquisa realizada na Startup Target baseada nos objetivos propostos deste trabalho, tendo como referência a teoria das estruturas organizacionais propostas por Henry Mintzberg. Através de um questionário fechado, primeiramente buscou-se identificar o perfil dos respondentes da pesquisa, conforme apresenta o Gráfico 1.

Gráfico 1 - Gênero

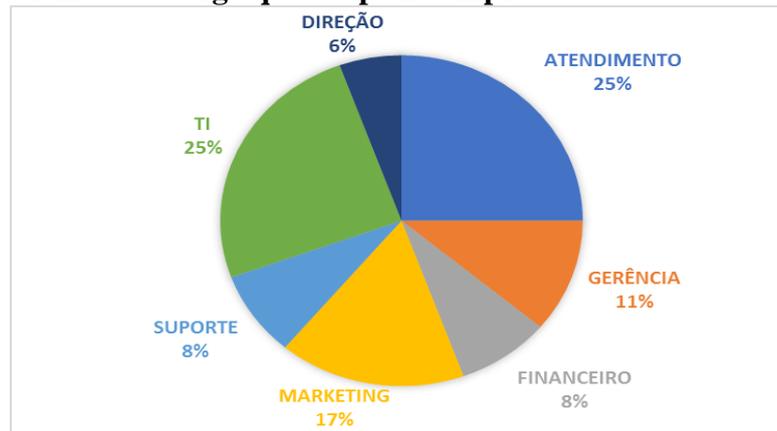
Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Observa-se a predominância do gênero masculino, 66,70%, sendo inclusive uma característica das startups. Esse resultado pode ser melhor entendido devido ao setor de desenvolvimento de software ser composto por 10 pessoas com 100% do gênero masculino. O Gráfico 2 tem como objetivo analisar o perfil etário dos funcionários da organização.

Gráfico 2 – Idade

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Analisando o gráfico 2, percebe-se que a empresa é composta majoritariamente, 74%, por pessoas com idade até 30 anos, mostrando um perfil de colaboradores jovens. Ao tratar-se de uma startup de tecnologia tal perfil não causa espanto, pois tradicionalmente empresas de tecnologia possuem um quadro com pessoas que já nascem em um mundo muito ligado a tecnologia e a conectividade. O gráfico 3 nos demonstra os cargos existentes dentro da organização e suas participações na mesma.

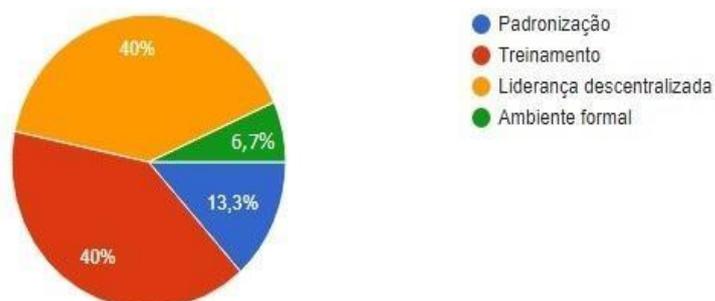
Gráfico 3 - Cargo que ocupa na empresa

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

A questão 3 teve por objetivo mapear os setores da organização podendo observar de que forma está dividido os colaboradores da organização.

Verifica-se que o setor de tecnologia da informação e de atendimento compõe juntos por 50% da empresa. O setor de TI, desenvolvimento de software, de uma startup é o principal setor da empresa, levando em consideração que é a partir desse setor que os aplicativos nascem, já o setor de atendimento é o elo entre a empresa e os usuários do aplicativo, são eles os responsáveis por atender toda a demanda externa, inclusive os feedbacks de usuários. O setor de suporte atua como uma retaguarda ao atendimento buscando sanar possíveis problemas que a plataforma venha a ter, o setor de marketing é responsável por 17% do corpo da empresa e tem como função a criação e elaboração de campanhas publicitárias. O departamento financeiro controla tudo o que for relativo as finanças da empresa, já o percentual de 11% dedicado a gerência, é composto por todos os gerentes. Por fim a direção é composta por 2 sócios, sendo um deles o fundador da startup.

A questão número quatro teve como principal objetivo analisar e compreender o processo que os funcionários da organização entendem como sendo o melhor a auxiliar na tomada de decisão, abaixo o gráfico que ilustra os resultados obtidos através da seguinte questão: Quais dos processos abaixo você entende que auxiliam na melhor tomada de decisão?

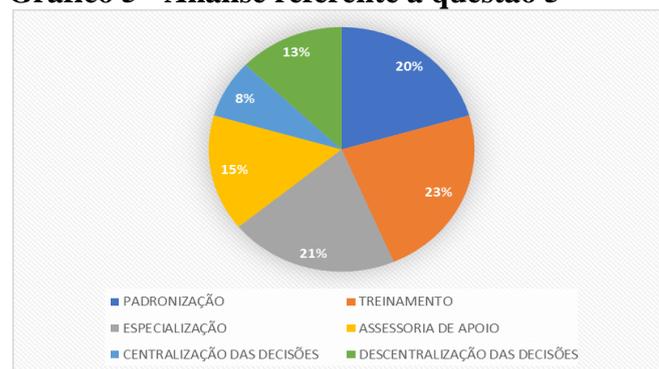
Gráfico 4 - Análise referente a questão quatro

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Na demonstração gráfica, é possível verificar que há uma certa divisão no resultado, 40% dos colaboradores entendem que o processo mais importante é o treinamento, assim como outros 40% também entendem que a liderança descentralizada é primordial para uma melhor tomada de decisão. Padronização das atividades e processos obtiveram 13%, segundo Mintzberg (2006) a coordenação de uma estrutura organizacional é obtida pela padronização, ou seja, a partir do momento em que se define os padrões, a coordenação e tomada de decisão dentro da empresa torna-se menos burocrática e previsível. Seguido de um ambiente formal com 6,7% onde segundo Motta e Vasconcelos (2002) a partir do momento em que a estrutura se torna formal e complexa, ela transforma-se em uma burocracia.

O gráfico de número cinco apresenta os resultados relativos a seguinte questão: A partir dos itens listado abaixo, quais deles no seu entendimento poderiam contribuir com a empresa e auxiliar nas tomadas de decisões. O objetivo central da questão é compreender qual dos elementos listados é o mais importante para a empresa, tratando-se das tomadas de decisões.

Gráfico 5 - Análise referente a questão 5



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Pode-se observar no gráfico que 23% dos respondentes acreditam que o treinamento poderia contribuir para as tomadas de decisões na empresa. No entanto 20% entendem que a padronização é também um item que poderia contribuir para uma melhora nas tomadas de decisões. Para Montana e Charnov (1998) o processo de tomada de decisão pode ser considerado uma sequência de eventos para solucionar algum tipo de problema nas organizações, logo percebe-se que se os colaboradores forem treinados para tais eventos, minimiza-se os problemas.

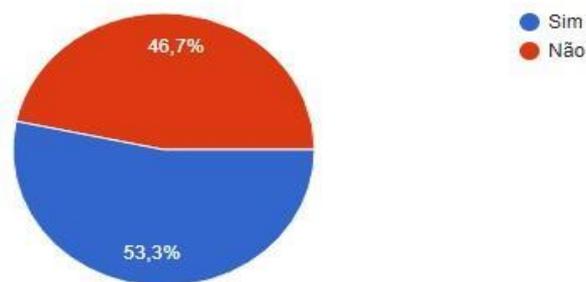
O fator especialização foi o considerado o mais importante para 21% dos respondentes, os mesmos entendem que especialistas dentro da organização poderiam auxiliar nas tomadas de decisões. Segundo Mintzberg (2009, p. 38) “[...] as organizações dividem o trabalho – especializam suas tarefas para aumentar a produtividade.” Analisando a realidade da Startup em estudo, levando em consideração o seu tempo de existência, sua capilaridade é possível constatar que a mesma não possui ainda condições para contratar tais profissionais.

No entendimento de 15% dos respondentes, a startup deveria ter uma assessoria de apoio para auxiliar nas tomadas de decisões. Segundo Mintzberg (2009, p. 21) “[...] a organização tende

a criar unidades de assessoria de natureza diferente, não para efetuar a padronização, mas para fornecer serviços indiretos, variando de um restaurante ou uma agência postal[...]”. É notório que neste momento de crescimento e maturação da organização, não se faz necessário a criação destes tipos de serviços. Descentralizações das decisões aparece com apenas 13% seguido de 8% escolhidos na opção centralização das decisões.

O gráfico a seguir, representa o resultado referente a questão número seis: No seu entendimento, o atual organograma da empresa está adequado a realidade da organização? O objetivo deste questionamento era perceber se os colaboradores se sentiam representados no atual modelo de estrutura bem como seus gerentes. Nesta mesma questão foi solicitado que a resposta fosse justificada.

Gráfico 6 - Análise referente a questão 6



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

É possível observar que há quase uma equidade, com a opção sim tendo 53% e não com 47%, tal resultado mostra quase metade da organização não se sentindo representada pelo atual organograma, um número elevado se levarmos em conta que a Startup é jovem com cerca de 30 colaboradores. Para Montana e Charnov (1998) o organograma é uma estrutura que formaliza os relacionamentos e fornece os meios para comunicar e esclarecer a autoridade, os cargos e as responsabilidades. Abaixo está disposto um quadro com as justificativas de alguns respondentes.

Quadro 1 – Justificativa dos respondentes

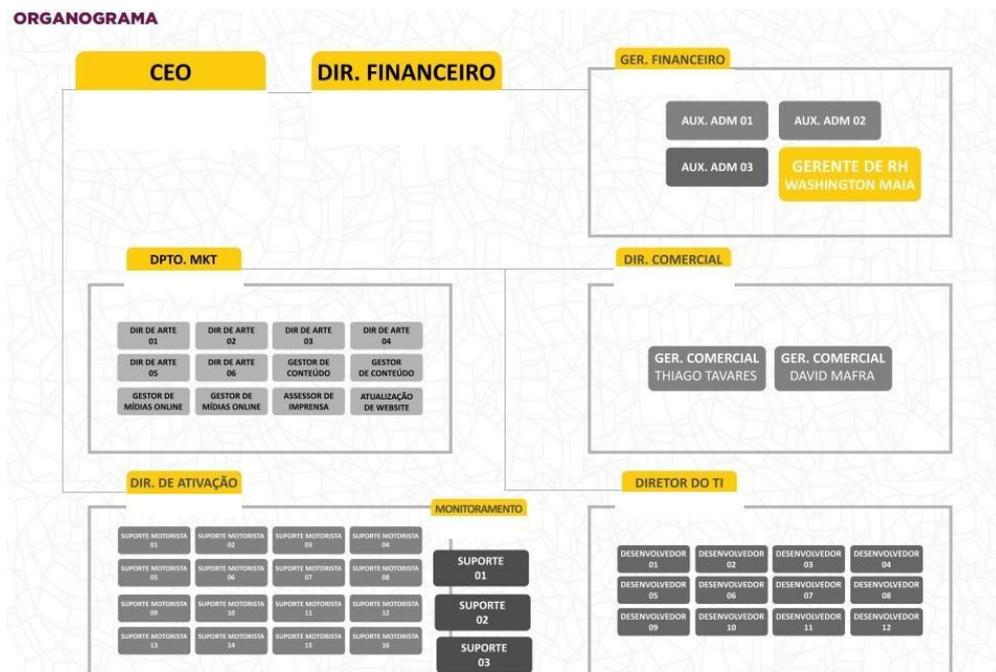
R1	O fato da Target está em um momento ainda inicial e com crescimento cada dia maior, faz com que seus gestores acumulem funções, o que é natural. No entanto, com esta escala franca de crescimento, este desenho organizacional deve sim ser definido para que a Target tenha a maximização devida em seus resultados.
R2	Muitos problemas na gestão geral da empresa, de estratégias alinhadas com o marketing, suporte e atendimento. Setor de T.I. funciona como uma estrutura separada da empresa, apesar de ser o "coração" dela. Sendo assim os outros setores não se alinham com o que estamos desenvolvendo ou divulgam informações erradas/incoerentes e muitas vezes não sabem nem como o aplicativo está ou funciona.
R3	Falta também lideranças com mais experiência e proatividade em diversos setores, além de um fator primordial, o qual está implementado apenas no T.I.: Gestão de processo. Com planejamento de metas, tarefas, backlog e índices de produção.

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Diante das respostas acima, é possível perceber que há problemas com a atual estrutura organizacional da organização, há evidentes falhas de comunicação e isso atrapalha toda a empresa nas tomadas de decisão, causa retrabalho, desperdício de tempo e muitas vezes de dinheiro.

Abaixo apresenta-se o atual organograma da organização que serviu como norteador para os respondentes da pesquisa.

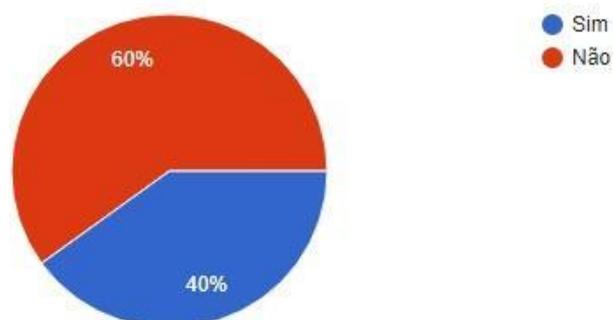
Figura 8 – Organograma Target



Fonte: Target (2017).

A questão número sete teve o objetivo de analisar as percepções dos respondentes diante do modelo de estrutura chamado, estrutura simples. Foi apresentado apenas as principais características do modelo buscando uma identificação das mesmas com a organização.

Gráfico 7 - Análise referente a questão 7



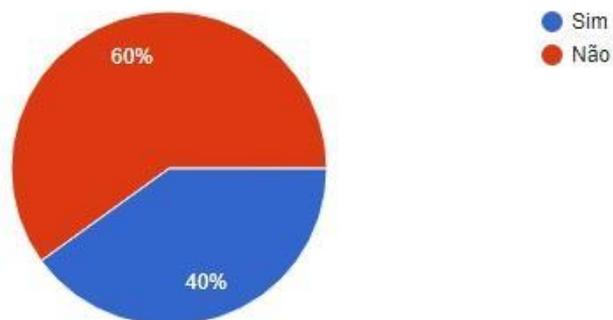
Fonte: Dados da pesquisa (2017).

O modelo de estrutura organizacional denominado como estrutura simples, é característico por ter pouca hierarquia, pouca divisão de trabalho. Para 60% dos respondentes o modelo não se

aplicaria a Target, segundo Mintzberg (2006) uma nova empresa tende a adotar o sistema de estrutura simples. O modelo acima não se aplica a uma startup, pois diferentemente de uma linha de produção já nasce com diversas funções específicas e alguns setores definidos.

A questão número 8 teve o objetivo de analisar as percepções dos respondentes diante do modelo de estrutura chamado, burocracia mecanizada. Foi apresentado apenas as principais características do modelo buscando uma identificação das mesmas com a organização.

Gráfico 8 - Análise referente a questão 8

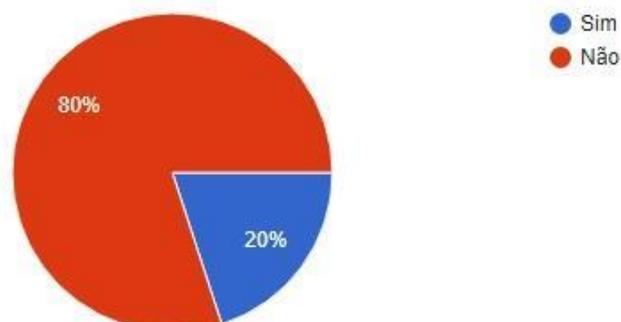


Fonte: Dados da pesquisa (2017).

O modelo de estrutura organizacional denominado como burocracia mecanizada, é característico por ter muita padronização. Para 60% dos respondentes o modelo não se aplicaria a Target, segundo Mintzberg (2006. p. 186) “[...] as tarefas operacionais são simples e repetitivas, e geralmente exigem uma habilidade mínima e pouco treinamento”. O modelo aqui proposto enfrentaria grandes dificuldades pela sua característica de trabalho rotineiro e com centralização das decisões.

A questão número nove teve o objetivo de analisar as percepções dos respondentes diante do modelo de estrutura chamado, burocracia profissional. Foi apresentado apenas as principais características do modelo buscando uma identificação das mesmas com a organização.

Gráfico 9 - Análise referente a questão 9

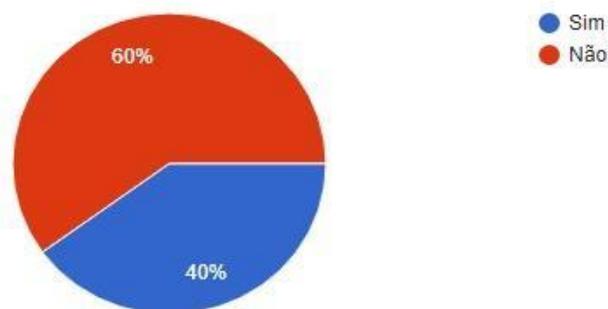


Fonte: Dados da pesquisa (2017).

O modelo de estrutura organizacional denominado como burocracia profissional, é característico por ter um ambiente complexo. Para 80% dos respondentes o modelo não se aplicaria a Target, segundo Mintzberg (2006) este modelo é característico por possuir um núcleo operacional altamente especializado, como na medicina por exemplo.

A questão número 10 teve o objetivo de analisar as percepções dos respondentes diante do modelo de estrutura chamado, forma divisionada. Foi apresentado apenas as principais características do modelo buscando uma identificação das mesmas com a organização.

Gráfico 10 - Análise referente a questão 10

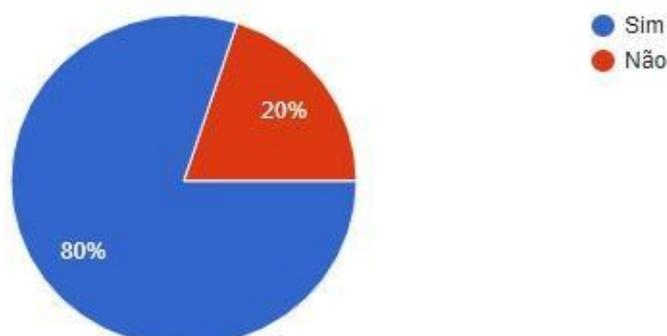


Fonte: Dados da pesquisa (2017).

O modelo de estrutura organizacional denominado como forma divisionada, é característico por ter trabalho rotineiro e centralização das decisões. Para 60% dos respondentes o modelo não se aplicaria a Target, segundo Mintzberg (2006, p. 238) “[...] a vasta maioria das 500 maiores empresas listadas na revista *fortune*, as maiores corporações norte-americanas, utiliza essa estrutura ou uma de suas variantes”, portanto é um modelo já utilizado e testado por muitas empresas, entretanto não seria aplicável a Startup Target ao levarmos em consideração que a empresa ainda está em fase de maturação.

A questão número 11 teve o objetivo de analisar as percepções dos respondentes diante do modelo de estrutura chamado, Adhocracia. Foi apresentado apenas as principais características do modelo buscando uma identificação das mesmas com a organização.

Gráfico 11 - Análise referente a questão 11



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

O modelo de estrutura organizacional denominado como adhocracia, é característico pela descentralização, seu foco na inovação e por possuir um ambiente dinâmico. Para 80% dos respondentes o modelo se aplicaria a Target, conforme Mintzberg (2006) a adhocracia é o modelo marcado pela inovação, é uma estrutura utilizada por agências espaciais e empresas cinematográfica, portanto é um modelo muito ligado a inovação e a tecnologia. Diante do exposto na questão 11 é possível afirmar que o modelo em que a Target mais tem afinidade é a adhocracia.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral proposto neste estudo foi analisar de que forma a teoria organizacional pode contribuir para a tomada de decisão em uma startup – Target, para tal foi desenvolvida uma pesquisa dentro da organização em formato de questionário fechado restrito aos colaboradores da Target. Para isso foi aplicado um questionário, o qual foi aplicado com os gestores e colaboradores da organização

O questionário primeiramente apresentou questões relacionadas a identificação do perfil dos respondentes, posteriormente buscou-se entender quais aspectos relacionados as estruturas organizacionais podem contribuir para a tomada de decisão dentro da Target. Foi questionado também quais itens poderiam contribuir com a empresa nas tomadas de decisões.

Em ambos os questionamentos o quesito treinamento destacou-se e, é possível destacar que a necessidade de treinamento se dá a insegurança na tomada de decisão, há uma certa insegurança em tomar decisões erradas, em assumir responsabilidades e isso também é compreensível ao avaliarmos a faixa etária dos respondentes que é muito jovem. O treinamento prepara os colaboradores para diversas situações e transmite segurança na hora de tomar uma decisão. Ao elencar como objetivo específico a verificação de possíveis contribuições do modelo proposto por Mintzberg para a tomada de decisão, podemos constatar que há sim uma carência de um modelo de estrutura que determine padrões para a organização. A tomada de decisão ocorre em todos os ambientes, desde o nível mais baixo até a cúpula da empresa, portanto o que acontece é uma série de decisões tomadas e que compõe a estrutura da organização.

Outra questão relevante é o resultado do questionamento se o atual organograma da empresa está adequado a realidade, e por quê? A maioria entende que não está adequado e nas suas ponderações criticam falhas que são causadas devida a ausência de continuidade de um padrão de estrutura organizacional na empresa. Apesar da startup Target possuir um modelo padrão, o mesmo tem características apenas institucionais. Identificar o modelo formal de estrutura organizacional utilizado pela Target tem sua importância neste estudo, pois através do mesmo foi possível compreender de que forma as decisões se encaminhavam dentro da startup.

Um ponto que merece atenção é a terceira parte do questionário, momento onde os 5 modelos de estrutura propostos por Mintzberg são apresentados aos respondentes através de suas principais características. O modelo chamado de adhocracia foi o único que obteve maioria de aprovação, é uma estrutura característica de empresas de tecnologia e segundo Mintzberg (2006) tem como vantagem a ausência de burocracia e o foco na inovação, portanto podemos concluir que este seria o modelo mais adequado para a Target.

Através desta pesquisa, pode-se perceber as carências, tais como a falta de padrões nos processos e falta de treinamento para os colaboradores pelo fato de a empresa ser totalmente nova, que uma startup em crescimento apresenta, e também ressaltar que apesar das dificuldades a mesma mostrou um crescimento de 500% nos primeiros 6 meses, isso evidencia o comprometimento dos colaboradores que também pode ser interpretado como preocupações expostas na pesquisa. Cabe aqui uma sugestão de melhoria para que a organização realize pesquisas internas, de modo que possa compreender a realidade da mesma. Também se faz necessário melhorias na comunicação entre os setores e principalmente com a direção da empresa, a pesquisa demonstra que há uma carência de atuação mais presente da direção junto com toda a organização

Em relação a pesquisas futuras, seria interessante estudar quais startups utilizam modelos de estruturas organizacionais e quais são estes para que futuramente se desenvolva um modelo adequado a realidade deste tipo de organização. também seria importante estudar como acontece o processo de tomada de decisão dentro das organizações voltadas para a tecnologia e inovação.

REFERÊNCIAS

CRUZ, Tadeu. *Sistemas, Organizações & Métodos: um estudo integrado das novas tecnologias de informação*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008

CURY, Antônio. *Organização e métodos: uma visão holística*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

GIL, Antônio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2002.

_____. *Estudo de caso*. São Paulo: Atlas, 2009.

_____. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MINTZBERG, Henry. *A estrutura das Organizações*. São Paulo: Dom Quixote, 1995.

_____. *Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações*. São Paulo: Atlas, 2003.

_____. *Criando Organizações Eficazes: Estrutura em cinco configurações*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MONTANA, Patrick J; CHARNOV; Bruce H. *Administração*. São Paulo: Saraiva, 1998.

MOTTA, Fernando Cláudio Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia de. *Teoria Geral da Administração*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

PRODANOV, Cleber C.; FREITAS, Ernani C. de. *Metodologia do Trabalho Científico: método e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico*. Novo Hamburgo: Feevale. 2009.

RIES, Eric. *A startup enxuta: como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas*. São Paulo: Lua de Papel, 2012.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.