

O Quadro Evolutivo das Organizações do Setor de Construção Civil da Cidade de Santa Maria-RS

Ana Cristina Cazorla

Eduardo Abbade

Greice de Bem Noro

Centro Universitário Franciscano - UNIFRA

RESUMO

De acordo com Robbins (2005) as organizações não são estruturadas exatamente do mesmo modo tendo em vista que, as diferenças entre as organizações não são fortuitas ou causais. Neste contexto, tendo em vista o tema relacionado à evolução das organizações, a presente pesquisa teve como objetivo central, analisar como se classificam as empresas do setor de construção civil da cidade de Santa Maria - RS, tendo como base o modelo de evolução das organizações proposto por Cury (2000). No que tange os procedimentos metodológicos a pesquisa classifica-se como quantitativa quanto a sua natureza, descritiva quanto aos objetivos, realizada através de um estudo de campo. De acordo com os resultados da realizada e tendo como parâmetros os seis indicadores propostos por Cury (2000) observa-se uma predominância do tipo de organização contemporânea com alguns traços de organizações do tipo moderna.

Palavras-Chave: Organizações. Evolução. Estrutura.

1. INTRODUÇÃO

Ao falar em organizações, verifica-se a evolução dos estudos organizacionais e também os desenvolvimentos das técnicas de manutenção das organizações humanas. Oliveira (1994) define a organização da empresa como a ordenação de atividades e recursos, visando ao alcance dos objetivos e resultados estabelecidos. Com base nestes contextos, pode-se verificar que as organizações ao longo dos séculos têm passado por muitas mudanças. Para avaliarmos essa evolução dar-se-à ênfase, neste trabalho, a as alterações e divergências que estão ocorrendo no meio organizacional.

Percebe-se que, atualmente toda empresa está sempre lutando com o problema sobre como organizar. A organização é frequentemente necessária para refletir uma nova estratégia, as condições de mercado em mudança ou uma tecnologia inovadora. Hoje, muitas empresas descobriram a necessidade de fazer mudanças estruturais que sejam compatíveis com o uso da internet para, por exemplo, o e-business, neste sentido, a estrutura da organização é uma ferramenta que os gerentes usam para atrelar os recursos e fazer com que as coisas sejam feitas (DATF, 2006). A importância do presente trabalho está atrelada ao tema relacionado à estrutura organizacional, que se configuram como importantes ferramentas que faz com que as empresas consigam executar suas estratégias de maneira eficiente e, para tanto, sua evolução com o passar dos anos, se refletem nas atuais mudanças que ocorrem nas organizações que, por conseqüência, afetam sua estrutura formal, como também influenciam sua cultura quando interage com o meio.

Neste contexto, a presente pesquisa tem como objetivo geral, analisar como se classificam as empresas do setor de construção civil de Santa Maria, tendo como base o modelo de evolução das organizações proposto por Cury (2000).

2. A EVOLUÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES

O processo de organização leva a criação de uma estrutura organizacional, que define como as tarefas são divididas e os recursos são distribuídos (DAFT, 2006). Quando se fala em organizações, observa-se a evolução dos estudos organizacionais e também os desenvolvimentos das técnicas de manutenção das organizações humanas. Oliveira (1994) define a organização da empresa como a ordenação de atividades e recursos, visando ao alcance dos objetivos e resultados estabelecidos. Para Daft (2006) a estrutura organizacional é definida como: (1) um conjunto de tarefas formais atribuídas aos indivíduos e departamentos; (2) relacionamentos formais de comando, incluindo as linhas de autoridade, a responsabilidade de decisão, o número de níveis hierárquicos e a amplitude de controle do gerente e; (3) o projeto de sistemas para garantir a coordenação eficaz dos funcionários entre os departamentos.

Na concepção de Robbins (2006) existem seis elementos fundamentais que os gerentes precisam considerar quando projetam a estrutura de sua organização: especialização do trabalho, departamentalização, cadeia de comando, margem de controle, centralização e descentralização e formalização.

No que tange a especialização do trabalho, esta se configura como a divisão do trabalho, ou seja, o grau que as tarefas na organização são subdivididas em trabalhos separados. Uma vez que se tenha dividido os cargos por especialização do trabalho, é preciso agrupá-los de forma que as tarefas comuns possam ser coordenadas e, neste caso, a base na qual os cargos são agrupados é chamada de departamentalização. A cadeia de comando é uma linha contínua de autoridade, que se estende do topo da organização até o mais baixo escalão e esclarece quem se reporta a quem. No que se refere à margem de controle, esta determina quantos subordinados um gerente consegue dirigir com eficácia e eficiência. O termo centralização refere-se ao grau em que a tomada de decisão está concentrada em um único ponto da organização. Em compensação, quanto mais o pessoal de nível mais baixo fornecer contribuições ou for dotado realmente de arbítrio para tomar decisões, mais descentralizada a organização será. Enfim, a formalização diz respeito ao grau em que os cargos são padronizados na organização, para tanto, um cargo altamente formalizado dá a seu ocupante pouquíssimo arbítrio sobre o que, quando e como será feito (ROBBINS, 2006).

Com base nestes contextos, pode-se verificar que as organizações ao longo dos séculos têm passado por muitas mudanças. Para avaliarmos essa evolução abordaremos cada item separadamente. De acordo com Cury (2000) as organizações podem ser caracterizadas de acordo com os indicadores apresentados no quadro 01:

Quadro 01: Evolutivo das organizações

Indicadores	Organizações		
	Tradicional	Moderna	Contemporânea
Enfoque básico	Análise das atividades das empresas	Comportamento humano	Clientes e não clientes
Ambiência da empresa	Autoritária	Consultiva	Participativa
Essência da Administração	Princípios de administração	Conceito de Cultura	Empowerment; Gerência participativa; processos
Visão do mundo	Sistema fechado	Sistema aberto	Holística
Estrutura Organizacional	Linear Staff and line Funcional Colegiada	Função Divisional	Projeto Matricial Colateral Equipes Processos

Tomada de Decisão	Individual e centralizada	Processo decisório	Processo decisório e negociação
--------------------------	---------------------------	--------------------	---------------------------------

Fonte: CURY, A. Organização & Métodos: uma visão holística. Ed. Atlas, São Paulo, 2000, p. 157.

De acordo com o mesmo autor e embasados nos indicadores presentes nos modelos às organizações podem ser dividida como tradicionais, modernas e contemporâneas. A Organização Tradicional caracteriza-se por ser de caráter autoritário, hierárquico, vertical, mecanicista, burocrático, típico do design do legado de Taylor e Fayol, principalmente. A Organização Moderna é caracterizada por um quadro sistêmico, comportamental, orgânico, oriunda da arquitetura behaviorista, fortemente influenciada pelas ciências do comportamento. A Organização Contemporânea é erigida sob a influência de tempos mais turbulentos com a globalização, a estonteante taxa de crescimento da concorrência, para melhor agradar aos clientes, obrigando as empresas a firmarem parcerias com fornecedores, a motivarem os empregados, para poderem atingir, enfim, a excelência empresarial (CURY, 2000).

O modelo tradicional busca concentrar-se na análise das atividades da empresa, com detalhes minuciosos da divisão do trabalho, a produtividade e a máquina são as principais características. Como enfoque básico o modelo tradicional apresenta-se como uma estrutura formal, segundo Chiavenato (1997), estrutura formal é aquela que está definida no organograma, sacramentada pela direção e comunicada a todos por meio dos manuais de organização, que por sua vez é um fator limitante, pois o enfoque é dado através das atividades específicas das empresas tanto nas funções como nos cargos. Por estas características a organização apresenta um caráter rígido, com autoridade de cima para baixo, ou seja, disposta em função do cargo, onde a diretoria interna é quem exerce o comando e a liderança é exercida pelo chefe que é quem manda. Os modelos deste ambiente seguem como exemplo a igreja católica e o exercito, onde ambos são comandados por uma única autoridade.

A autoridade por ser definida como o poder de comandar os outros, para que executem algo, de maneira considerada pelo possuidor dessa autoridade, como adequada para a realização dos objetivos da empresa ou do órgão. A autoridade se distingue por três características: é alocada em posições da organização e não em pessoas; é aceita pelos subordinados; e flui de cima para baixo através da hierarquia verticalizada (CHIAVENATO, 1997).

A essência da administração como indicador do modelo tradicional, tem como base os princípios de administração (controlar, planejar, organizar e executar), que caracterizam apenas os processos internos da empresa e utiliza também os fatores chamados higiênicos estes por sua vez buscam a capacidade de produção do homem e impedir a insatisfação com o trabalho. Como reforço dado à essência da administração pode-se citar como exemplo a visão do mundo que se caracteriza como sistema fechado, que esta totalmente independente do meio externo, o pensamento volta-se para o homem mecânico, sendo o mesmo substituído como uma simples peça (CURY, 2000)

Para o mesmo autor, estrutura organizacional é o arranjo dos elementos constitutivos de uma organização, ou seja, é a forma mediante a qual estão integrados e se apresentam os elementos componentes de uma empresa. Em uma empresa tradicional as estruturas organizacionais podem ser representadas através da estrutura linear ou militar, *Staff and line*, funcional ou colegiada.

A estrutura linear ou militar é representada por uma pirâmide, baseada na organização dos antigos exércitos, sendo que cada empregado recebe ordens de um único chefe imediato. Dentro do modelo tradicional pode apresentar algumas vantagens que vão desde, a fácil transmissão de ordens, a definição clara das tarefas, fácil manuseio até o baixo custo de

administração. Por outro lado às desvantagens fazem com que a empresa não evolui, pois não favorece a especialização, sobrecarrega a direção detentora do poder exigindo chefes excepcionais, essa estrutura por sua vez não favorece o espírito da equipe, cooperação, e é de difícil substituição do chefe por ser um poder centralizado. (ARAÚJO, 2001)

Estrutura em staff é mais utilizada em organizações de porte médio trabalhos técnicos e trabalhos técnico-científicos. Essa estrutura é semelhante a linear, porem distingue-se por apresentar órgãos de assessoria junto aos gerentes de linha e não exige chefes excepcionais. Essa estrutura adapta-se melhor nas sociedades atuais, pois em todos os níveis surgindo necessidades, pode dispor de órgãos de estudo, pesquisa, informações como auxílio. Mas as ordens continuam sendo recebidas por um único chefe. A estrutura em staff apresenta vantagens que possibilitam o melhor controle das quantidades e da qualidade, promovendo com isso maior eficiência favorecendo a excussão do trabalho nas unidades de linha. Porém apresenta algumas desvantagens onde as sugestões por vezes se confundem com as ordens entrando em conflitos, ficando difícil muitas vezes a execução das sugestões do staff, pois os órgãos reagem contra (CURY, 2000).

A estrutura funcional procura maximizar a eficiência em uma empresa separando as funções de preparação e de execução. Um trabalhador pode receber ordens de mais de um empregado. As vantagens que podem exigir especialização e aperfeiçoamento, melhores salários e maior rendimento, facilidade de adaptação das capacidades e aptidões as funções, cooperação e trabalho em equipe, organização mais econômica com produção mais flexível. A desvantagem desse modelo requer habilidade gerencial, pois é de difícil aplicação, coordenação, manutenção da disciplina e de elevado custo (OLIVEIRA, 1994).

Estrutura tipo comissão ou colegiada. Nesta não existe mais o grande chefe tomando conta das decisões, mas sim uma porção destes, onde se diferenciam por suas profissões. As responsabilidades são divididas acabando por fim tendo um poder de decisão maior, mas ainda prevalece uma unidade de direção que faz valer as decisões do grupo, a responsabilidade da execução é impessoal, poderes restritos aos membros e as ordens partem de um grupo para cada empregado, mas cada empregado possui apenas um chefe imediato. Essa estrutura pode apresentar como desvantagens a demora nas decisões e a responsabilidade diluída (ARAÚJO, 2001).

De acordo com Cury, (2000), um indicador de grande importância num modelo tradicional é a tomada de decisão que neste caso é individual e centralizada. As decisões tomadas serão satisfatórias e não ótimas, pois as mesmas serão baseadas na visão do individuo que estiver no comando da empresa levando em conta toda sua bagagem de conhecimento, educação, flexibilidade e vontade de evoluir, ou seja, como as decisões partem praticamente de um único individuo pode muitas vezes ser equivocada e não apresentar soluções práticas onde um grupo poderia resolver com mais eficiência e eficácia.

Após um longo e progressivo processo de organização, passando pela Revolução Ideológica que se prolonga de década de vinte até inicio da década de quarenta e com o advento da escola behaviorista e o término da Segunda Guerra Mundial, é que surge a Organização Moderna. De início com as experiências de Hawthore que evidencia a importância da motivação na produtividade, o homem passava a fazer parte importante da empresa, onde através disto ele se dedicava plenamente para obter a realização. E Kurt Lewin, com sua teoria da dinâmica de grupo, mostrou a importância dos grupos e também o papel fundamental do tipo de liderança, que deixa evidente que a mudança no conceito de autoridade de chefe para líder, é mais um fator motivacional, que reforça a ênfase no comportamento humano. O líder é quem influencia o grupo por meio de atitudes,

comportamentos e não mais o chefe que dita ordens. (CURY, 2000; ARAÚJO, 2001; OLIVEIRA, 1994).

Com base na teoria da evolução das organizações proposta por Cury (2000) no que tange aos indicadores relacionados à organização moderna, como enfoque básico, destaca-se o comportamento humano, onde a ênfase é nos desejos, expressão humana, nos valores, afetividade, da-se maior importância ao ser e não mais na máquina. Pode-se dizer que a organização informal é o destaque deste modelo, pois levam em consideração os valores, sentimentos, necessidades e desejos emocionais, relacionamentos afetivos entre os funcionários, e os gerentes e os subordinados. Neste sentido, a organização moderna tem seu enfoque na estrutura informal da empresa, que consiste na rede de relações sociais e pessoais que não é estabelecida ou requerida pela estrutura formal. Neste sentido, surge da interação social das pessoas, o que significa que se desenvolve espontaneamente quando as pessoas se reúnem entre si. Portanto, apresenta relações que usualmente não aparecem no organograma (OLIVEIRA, 1994).

No que se refere ao ambiente da empresa, este se apresenta sem a imposição de autoridade, o que consegue aproximar mais o trabalhador que muitas vezes participa dos debates, das decisões o mesmo passa identificar-se com a organização, procurando cada vez mais desempenhar um papel condizente com as suas expectativas e as da empresa. Este grau de participação evolui para um sistema consultivo, no qual os subordinados recebem confiança dos gerentes, não sendo completa, mas dando poder aos mesmos para tomada de decisão em níveis inferiores. A comunicação por sua vez, sobe e desce na hierarquia diferentemente da organização tradicional que partia apenas de um superior aos subordinados. Como meio de motivação o trabalhador ganha prêmios e vantagens sociais (CURY, 2000)

O indicador da essência da administração traz o conceito de cultura, que procura entender melhor o comportamento humano baseado em fatores motivacionais. A cultura faz com que uma organização se diferencie das outras, através dos valores, das decisões dos membros que a compõem. Segundo Pacheco Waldemar Jr apud (2004) Coelho César (1999 p. 5)

...um conceito tanto emocional quanto cognitivo. Cognitivo na medida em que cultura é o que está 'dentro da cabeça' das pessoas, como valores, crenças e normas, que geram atitudes e esquemas de ação, enquanto processos automáticos que induzem as pessoas a perceberem (aprenderem e julgarem) uma situação de determinada maneira, dando significados a realidade vivida e percebida. O comportamento expresso é a representação desta cultura internalizada. Emocional porque a cultura atua como um mecanismo de defesa para a ansiedade, na medida em que fornece as pessoas um conjunto referencial, que as impede de serem dominadas, pela ansiedade interna. Face a estas considerações, enfoca-se a cultura, como um conjunto, relativamente, estável, não podendo ser modificada de uma maneira simplista.

A cultura pode ser voltada para alguns fatores importantes, no caso de uma organização moderna, pode-se dizer que o fator predominante é orientado para as pessoas, na qual as decisões tomadas levam em consideração os efeitos causados dentro da organização, isso faz com que os membros se sintam motivados passando a produzir mais e melhor (OLIVEIRA, 1994).

Como visão do mundo a organização passa a ser influenciada por um sistema aberto, ou seja, está permanentemente interligada com o meio externo, possibilitando para a empresa saber como ela é vista perante a sociedade. A organização como sistema aberto depende sempre de seu meio ambiente para a colocação de produtos e serviços, assim como para a obtenção de insumos necessários para manter a organização em pleno funcionamento (RIBEIRO, 2006). A elaboração dos produtos também depende do meio externo, pois tem que ser levando em conta a aceitação do mercado da sociedade. Portanto a análise do ambiente é

fundamental para a identificação da demanda, das oportunidades e também das fraquezas e das ameaças.

As estruturas organizacionais também evoluíram com as organizações e, neste contexto, as organizações modernas evoluíram para estruturas com base nas funções e com base na divisão de acordo com Cury (2000).

As estruturas com base na função é aquela em que todas as atividades ligadas são centralizadas em um único órgão, geralmente o departamento é dirigido por um executivo. Com tendência centralizadora pode se dizer que cada função principal somente tem interesse em seus objetivos, isso é bom por um lado, pois leva a experiência e a capacidade de execução. Mas por outro lado, gera conflito entre os setores, pois cada grupo vai querer atingir seus objetivos sem se preocupar com os demais (ARAÚJO, 2001). Como vantagens pode-se dizer que estrutura por função centraliza os recursos em cada função, possui alta especialização em cada unidade organizacional, apresenta uniformidade nas normas e procedimentos e por fim, permite altas qualidades nos produtos com um ambiente estável. As desvantagens por sua vez, podem gerar conflitos quando na falta de recursos, pois a estrutura não é flexível e com isso não favorece a cooperação com os departamentos.

A estrutura divisional que também faz parte da organização moderna apresenta-se com característica unidimensional onde sua base é um produto, ou um grupo de produtos. Cada divisão possui um único chefe, e desenvolve um único produto ou um grupo de produtos afins, os objetivos são permanentes e atuam mesmo em ambientes instáveis, nessa estrutura o gerente é inteiramente responsável pelos resultados de sua unidade, ela ocorre quando os departamentos são agrupados com base nos resultados organizacionais (DAFT, 2006). As divisões podem ser acompanhadas por diretrizes gerais comuns e coordenadas pela alta administração, e por fim, a divisão pode ser por produto, por área geográfica, por função, processo, serviços ou áreas de negócio. As vantagens da estrutura divisional é que cada gerente cuida de sua divisão, recebendo orientação com ênfase em relação a seus produtos, expansão, comercialização, custos e lucratividade. O processo de coordenação em função do produto é mais fácil, pois o negócio é visto como um todo e não em partes. A utilização da capacidade pessoal máxima favorece a inovação e diversificação de produtos. A energia e o entusiasmo concentram-se no produto ou na linha, possibilitando com isso a resolução de qualquer problema, ou a implantação de idéias novas sem mexer na estrutura da organização. E por outro lado as desvantagens podem ser vistas pelos custos elevados, pela dificuldade de integração entre os grupos e por fim se um gerente divisional tomar alguma decisão de expansão da fábrica acaba gerando um oneroso gasto a toda organização.

Outro importante indicador relacionado à evolução das organizações refere-se à tomada de decisão, onde através do processo decisório com base na situação, o meio ambiente em que a empresa se encontra, o ser humano participa ativamente das decisões podem ser tomadas em caráter coletivo e racional (ROBBINS, 2005).

Acerca do indicador atrelado à tomada de decisão, na organização tradicional as decisões eram tomadas baseando-se em algo que já tinha acontecido, se as medidas tomadas configuravam-se como positivas, estas seriam novamente adotadas, caso contrário seriam descartadas. Essas medidas apresentam falhas, pois se baseiam em um experimento que pode não ser condizente com a situação. Já no modelo moderno as decisões tomadas levam em consideração o ambiente, e o envolvimento das pessoas, que é de extrema importância para o crescimento da organização, ou seja, este enfoque é dado, pois os funcionários estão presenciando os fatos que ocorrem e partindo disso, aliados ao conhecimento as experiências têm possibilidade de tomar decisões condizentes com o período que estão vivendo, e colaborando ainda para o crescimento da empresa (CURY, 2000).

A evolução da organização contemporânea está aliada ao desenvolvimento da indústria japonesa, que invadiu o mundo com seus produtos apostando na qualidade e nos preços baixos. Neste contexto foram realizadas análises, para saber como os japoneses conseguiram sucesso. Entre os princípios pode-se destacar o trabalho em equipe, controle de qualidade, orientação para o cliente e a busca da perfeição. (MORGAN, 1989). Baseado nestes princípios verificou-se a constante busca, por outros países pelo processo de melhoria contínua, o que dá início as organizações contemporâneas.

O enfoque básico das organizações contemporâneas está na ênfase ao cliente e ao não cliente. Neste sentido, a estratégia do negócio baseia-se no cliente, pois agora a organização interage diretamente com o mesmo, e com o meio onde está inserida. Neste ambiente, o cliente, que se torna o grande responsável pelo andamento do negócio, ou seja, a organização agora não pode mais pensar só em produzir, ela precisa saber o que o cliente realmente quer, tornando assim, cliente e organização, uma peça fundamental (KOTLER, 1998).

Aliada aos tempos atuais a organização contemporânea procura adequar-se da melhor forma para obter sucesso. Para tanto, a formação de parcerias com os fornecedores constitui em uma importante estratégia, pois assim a empresa consegue produtos de qualidade, atendendo as exigências de seus clientes, controlando custos, estoques, além da possibilidade de ser mais flexível, pois pode agregar valor ao seu produto principal (CERTO, 2003).

No que tange ao ambiente da empresa, este conta com a participação de todos os funcionários, sendo demonstrado neste contexto um alto grau de confiança, caracterizando aqui a oposição do modelo tradicional. Os funcionários relacionam-se diretamente com os superiores, muitas vezes dando opiniões e mostrando aos mesmos, outras formas possíveis de se realizar determinadas tarefas, pois afinal ninguém melhor que o próprio funcionário que está envolvido para saber qual a melhor maneira de desempenhar o seu papel. Os meios de motivação podem incluir prêmios, participações, reconhecimentos, e com isso garantir o cooperativismo entre os funcionários, que estarão sempre unidos em busca de melhores resultados (CHIAVENATO, 1997). O ambiente neste caso procura comunicar-se de baixo para cima, permitindo que os superiores fiquem sabendo dos problemas enfrentados pelos subordinados e assim as decisões podem ser tomadas em todos os níveis dando a integralidade também aos subordinados.

Como a essência da administração, uma organização contemporânea utiliza-se de estratégias aliadas a um novo estilo gerencial, baseado nisto o *empowerment* ganha importância.

Empowerment significa fortalecimento do poder decisório dos indivíduos da empresa ou criação de poder decisório para os indivíduos, no caso das empresas mais rígidas e controladoras. Por meio dessa ferramenta, pretende-se conceder, às pessoas que trabalham na empresa, maiores oportunidades de participarem ativamente do processo de escolha dos caminhos a serem trilhados na eterna busca pela sobrevivência. (ARAÚJO 2001, p. 23)

A organização contemporânea é globalmente interligada, formando uma visão holística, ou seja, é quando vários fatores tanto biológicos, tecnológicos, quanto ambientais são interdependentes. Essa visão possibilita a organização ser mais eficiente, pois a abrangência de informações faz com que se aproxime de resultados satisfatórios (RIBEIRO, 2006).

A estrutura organizacional, por sua vez, deve permitir que a empresa consiga executar suas estratégias de maneira eficiente, também evoluíram com o passar dos anos, passando muitas vezes de um único tipo para um conjunto. A organização por projeto, envolve agrupamentos de atividades de acordo com as saídas e resultados, relativos a um ou vários projetos da empresa, tornando-se uma estratégia utilizada em empresas de grande porte e que

produzem produtos que envolvem grande concentração de recursos e um tempo definido para a sua produção. Este tipo apresenta como vantagens, concentração de diferentes recursos em uma atividade complexa e que exigem pontos definidos de início e término, com data e prazos determinados. E a desvantagem, é quando termina o projeto, a empresa pode ser obrigada a dispensar pessoal ou paralisar máquinas e equipamentos se não tiver outro projeto em vista. (CHIAVENATO, 1997).

A estrutura matricial é semelhante à de projeto. Na estrutura por matriz o administrador de projeto não tem autoridade de linha, em lugar disso, a organização do administrador de projeto é sobreposta aos vários departamentos funcionais, dando a impressão de uma matriz. A organização por matriz proporciona uma hierarquia que responde rapidamente às mudanças em tecnologia. As vantagens apresentadas permitem a comunicação aberta e coordenada de atividades entre especialistas funcionais relevantes, capacita a organização a responder rapidamente a mudanças, sendo estas abordagens orientadas para a tecnologia. E como desvantagem, pode haver choques resultantes das prioridades. A abordagem matricial combina os aspectos das estruturas funcional e divisional simultaneamente na mesma parte da organização, para tanto ela evoluiu como um meio de melhorar a coordenação horizontal e o compartilhamento de informações (DAFT, 2006).

A estrutura por processo, é o agrupamento de atividades que se centralizam nos processos de produção ou equipamentos. As atividades de uma fábrica podem ser agrupadas em etapas, que podem iniciar em perfurações, esmerilhamentos, soldagem até acabamento, sendo cada qual em seu departamento. As vantagens podem envolver maior especialização de recursos alocados, possibilidade de comunicação mais rápida de informações técnicas. E as desvantagens, possibilidade de perda da visão global do andamento do processo e flexibilidade restrita para ajustes no processo. (CURY, 2000)

E por fim, ainda conforme o autor, a tomada de decisão que é feita através de um processo de grupo, onde todos são instigados a participar, proporcionando com isso um melhor resultado, pois quando o grupo todo participa, as informações ficam claramente expostas a as futuras decisões mais fáceis de serem tomadas possibilitando com isso melhores negociações.

3. METODOLOGIA

Quanto à natureza a presente pesquisa classifica-se como quantitativa, ou seja, foi utilizado um método de pesquisa social que utiliza técnicas estatísticas. Quanto aos objetivos a pesquisa classifica-se como exploratória e descritiva. A pesquisa exploratória tem como finalidades proporcionar maiores informações sobre o assunto que se vai investigar, facilitar a delimitação do tema da pesquisa, orientar a fixação dos objetivos e a formulação das hipóteses, além de descobrir um novo tipo de enfoque para o assunto, neste sentido, seu objetivo principal é o aprimoramento das idéias ou a descoberta de intuições, para tanto, seu planejamento é bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado (GIL, 1999)

As pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou então o estabelecimento de relações entre variáveis. Nas pesquisas descritivas os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira sobre eles, ou seja, os fenômenos do mundo físico e humano são estudados, mas não são manipulados pelo pesquisador. De acordo com Gil (1999, p. 45), a pesquisa descritiva tem por *objetivo* “[...] proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses”.

No que tange o plano de coleta de dados a pesquisa de dividiu em duas fases: a primeira, de caráter exploratório, utilizou-se de pesquisa bibliográfica, caracterizada como um estudo teórico que é considerado o passo inicial de toda a pesquisa científica. Ela foi desenvolvida através de material elaborado anteriormente, constituído de livros, periódicos, artigos científicos, etc. (GIL, 1993). A segunda fase de caráter descritivo foi realizada uma pesquisa de campo onde se teve como objetivos ilustrar o estudo a respeito de como o tema escolhido vem sendo tratado numa realidade prática. A abordagem quantitativa foi adotada para a realização desta modalidade do estudo. Para tanto e partindo do objetivo de analisar como se classificam as empresas do setor de construção civil de Santa Maria, foi desenvolvido e aplicado um questionário com questões fechadas de múltipla escolha baseado nos seis indicadores propostos por Cury (2000), levantados na primeira fase da pesquisa, a uma amostra por conveniência a seis das maiores empresas do setor de construção civil da cidade de Santa Maria, de acordo com a classifica-se do Sinduscon – RS, Sindicato da Indústria da Construção Civil do estado do rio Grande do Sul. O questionário foi aplicado aos gerentes responsável pelas informações necessárias à pesquisa de cada uma das empresas da amostra. Após os dados foram tabulados e analisados quali-quantitativamente. Ao encerrar o trabalho, passou-se à reunião dos dados para a obtenção dos resultados globais. Segundo Mattar (1999), o objetivo principal das análises é permitir, ao pesquisador, o estabelecimento das conclusões, a partir dos dados coletados.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Tendo em vista o tema relacionado à evolução das organizações a presente pesquisa teve como objetivo central analisar como se classificam as empresas do setor de construção civil da cidade de Santa Maria/RS, tendo em vista o modelo de evolução das organizações proposto por Cury (2000), o qual classifica as organizações em tradicional, moderna ou contemporânea. Para, foi desenvolvido e aplicado um questionário em sete empresas do setor estudado partindo-se da análise dos seis indicadores que compõe o modelo proposto por Cury (2000).

O primeiro indicador analisado refere-se ao enfoque básico nas análises das atividades ou comportamento humano ou até mesmo no cliente interno e externo da empresa. O qual se observa na tabela 01.

Tabela 01: Indicador Enfoque básico.

Tipo de organização	Frequência	Resultados (%)
Tradicional	0	0
Moderna	2	,33,33
Contemporânea	4	66,66
Total	6	100

Fonte: Pesquisa evolução das organizações do setor de construção civil Santa Maria – 2007.

Tendo em vista o indicador enfoque básico, a organização tradicional está focada na análise das atividades específicas da empresa, em termo de cargos e funções. Já a organização moderna está focada no comportamento humano, tentando explorar ao máximo o potencial de cada um. Por fim a organização contemporânea tem seu foco no cliente (consumidor final) e nos não clientes (comunidade e público externo em geral). Como pode ser observado na tabela 01, a maior parte das empresas pesquisadas configuram-se como uma organização contemporânea.

O segundo indicador analisado tem como referencial a ambiência da empresa, ou seja, na forma autoritária ou consultiva ou até mesmo participativa que as empresas utilizam-se para a sua administração e tomada de decisão. O qual se verifica na tabela 02.

Tabela 02: Indicador Ambiência da empresa.

Tipo de organização	Frequência	Resultados (%)
Tradicional	0	0
Moderna	0	0
Contemporânea	6	100
Total	6	100

Fonte: Pesquisa evolução das organizações do setor de construção civil Santa Maria – 2007.

De acordo com os dados abordados na tabela 02, a totalidade das empresas pesquisadas configura-se como organização contemporânea. O indicador analisado acima está relacionado à ambiência da empresa e pressupõe que as organizações tradicionais têm seus princípios administrativos focados em uma visão autoritária, na qual só prevalece a visão da diretoria interna. Já as organizações modernas têm princípios administrativos focados em uma visão consultiva, na qual prevalecem, além da visão interna, dados obtidos de consultores externos e as organizações contemporâneas têm princípios administrativos focados em uma visão participativa, que incentiva a participação de todos nas decisões.

O terceiro indicador analisado tem como referencial a essência da administração com seus princípios, conceitos e técnicas de gestão nos tipos de organização.

Tabela 03: Indicador essência da administração.

Tipo de organização	Frequência	Resultados (%)
Tradicional	0	0
Moderna	2	33,33
Contemporânea	4	66,66
Total	6	100

Fonte: Pesquisa evolução das organizações do setor de construção civil Santa Maria – 2007.

Tendo como base o indicador que se refere à essência da administração, observa-se que a organização tradicional tem a sua essência nos princípios da administração, ou seja, focada na análise apenas dos processos internos da empresa. Já a organização moderna tem a sua essência no conceito de cultura, ou seja, focada na diversidade advinda das crenças, valores e princípios que a norteiam. Por fim, a organização contemporânea tem a sua essência voltada para técnicas de gestão modernas, tais como empowerment (poder de decisão dos funcionários), gerência participativa e análise criteriosa de processos. Neste ponto, a maioria das empresas pesquisadas identifica-se com a estrutura contemporânea.

O quarto indicador analisado tem como referencial a visão do mundo no ambiente interno, externo ou até mesmo holística de gerenciar a organização e enquadrar-se no tipo de organização segundo Cury (2000). O que pode ser interpretado na tabela 04

Tabela 04: Indicador Visão do Mundo.

Tipo de organização	Frequência	Resultados (%)
Tradicional	0	0
Moderna	0	0
Contemporânea	6	100
Total	6	100

Fonte: Pesquisa evolução das organizações do setor de construção civil Santa Maria – 2007.

Tendo em vista o indicador visão de mundo observou-se que a organização tradicional tem sua visão voltada à análise do ambiente interno da empresa, seus setores e processos, como um sistema fechado. Já a organização moderna tem sua visão voltada, além do ambiente interno, para a análise do ambiente externo, como um sistema aberto. Em fim, as maiorias das organizações pesquisadas configuram-se como organização contemporânea, a qual procura desenvolver uma visão que consiga adequar seus pontos fracos e fortes as oportunidades e ameaças do seu ambiente externo de forma holística.

O quinto indicador em questão refere-se à estrutura organizacional como é estruturada, se é por Linear, Staff e Colegiada ou Função e Divisional ou até mesmo Por projeto, Matricial e Por processo. O que pode ser analisado na tabela 05.

Tabela 05: Indicador Estrutura Organizacional.

Tipo de organização	Frequência	Resultados (%)
Tradicional	0	0
Moderna	2	33,33
Contemporânea	4	66,66
Total	6	100

Fonte: Pesquisa evolução das organizações do setor de construção civil Santa Maria – 2007.

No que se refere ao indicador estrutura organizacional pressupõe-se que à organização tradicional é levado em consideração à estrutura Linear, Staff e Colegiada. Já a respeito à organização moderna a estrutura é de Função e Divisional e em fim, na organização contemporânea à estrutura é levado em consideração por ser Por projeto, Matricial e Por processo, na qual encontram-se 66,66 % das empresas pesquisadas.

O sexto indicador observado tem como referencial a tomada de decisão o que pode ser individual e centralizado ou seguir os passos estabelecidos pelo processo decisório, dados os envolvidos no processo ou até seguir os passos estabelecidos pelo processo decisório, ainda tem como fundamental o processo de negociações tendo como base os envolvidos no processo. O que pode ser visto na tabela 06.

Tabela 06: Tomada de Decisão.

Tipo de organização	Frequência	Resultados (%)
Tradicional	0	0
Moderna	0	0
Contemporânea	6	100
Total	6	100

Fonte: Pesquisa evolução das organizações do setor de construção civil Santa Maria – 2007.

Analisando a tomada de decisão da organização tradicional, o processo de decisão é geralmente individual e centralizado. Já na organização moderna o processo de decisão segue os passos estabelecidos pelo processo decisório, dados os envolvidos no processo. Por fim na organização contemporânea, a qual a totalidade das organizações pesquisadas se concentra, além de seguir os passos estabelecidos pelo processo decisório, ainda tem como base o processo de negociações tendo como base os envolvidos no processo.

Levando em consideração os resultados da pesquisa com as empresas de construção civil de Santa Maria, tendo como parâmetros os seis indicadores propostos por Cury (2000) observa-se uma predominância do tipo de organização Contemporânea, mas se vê que existem ainda organizações do tipo Modernas.

5. CONCLUSÃO

Com base nos dados levantados na pesquisa pode-se contatar que, nas empresas do setor de construção civil da cidade de Santa Maria/RS, o modelo organizacional contemporâneo é o que predomina. Tendo em vista que os seis indicadores propostos por Cury (2000), pode-se analisar que as empresas estão cada vez mais preocupadas com os clientes, ressaltando o enfoque básico, procuram obter o máximo de informações na hora de tomar alguma decisão, fazendo com isso que todos participem, além disso, como essência de administração, temos a prevalência por métodos mais modernos de gestão levando em consideração as opiniões, e dando maior poder de decisão aos subordinados.

Como visão de uma empresa contemporânea, pode-se dizer que as empresas pesquisadas estão cada vez mais preocupadas com o que está acontecendo com o seu ambiente externo, e com isso conseguem identificar os seus pontos fracos e fortes, as ameaças e as oportunidades de seu mercado.

A estrutura organizacional prevalecente é a por projeto, matricial, ou por processo, que favorece muito nos dias atuais, onde a concorrência é acirrada e o cliente é cada vez mais exigente. E a tomada de decisão, busca fazer com que todos participem, buscando com isso facilitar o convívio, e ainda acertar nas decisões tomadas.

E por fim, pode-se dizer que apesar da predominância pela estrutura organizacional contemporânea, ainda existem empresas que trabalham tendo como base uma organização tradicional, onde possui uma estrutura de caráter autoritário, hierárquico, baseada praticamente na máquina. E outras ainda são organizações modernas, que já está mais voltada para o seu humano.

Sabe-se ainda que todo processo de mudança é extremamente difícil, mas como meio de sobrevivência em tempos tão competitivos as estratégias voltadas para o cliente tem uma forte influencia na hora dos mesmos procurarem os serviços, pois assim terão certeza de que os seus desejos serão realizados, ainda mais em se falando em empresas como as construtoras que muitas vezes transformarão os sonhos em realidade.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAÚJO, Luis César G. **Organização sistemas e métodos** 1º edição, São Paulo, Atlas, 2001.

CERTO, Samuel C. **Administração moderna**. São Paulo: Pearson, 2003.

CHIAVENATO, I. **Introdução á teoria geral da administração** 5º edição, São Paulo, Makron Books, 1997.

- CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 6ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- CRUZ Tadeu. **Sistemas organização e métodos** 2º edição, São Paulo, Atlas, 1998.
- CURY, A. **Organização e métodos: uma visão holística** 7º edição, São Paulo, Atlas, 2001.
- DAFT, Richard L. **Administração**. São Paulo: Thomson Learning, 2006.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1993.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.
- MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1989.
- OLIVEIRA, D P R. **Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial**. 5º edição, São Paulo, Atlas, 1994.
- PACHECO Waldemar Jr. **Abordagem Contingencial nos gerenciamentos dos recursos humanos**. Florianópolis, 2004, disponível em <http://teses.eps.ufsc.br/Resumo.asp?5742> acessado em 08.06.2007.
- RIBEIRO, A.L. **Teoria da administração**. Ed Saraiva: São Paulo, 2006.
- ROBBINS, S.P. **Administração: mudanças e perspectivas**. Ed Saraiva, São Paulo, 2006.
- ROBBINS, S.P. **Comportamento organizacional**. Ed. Thompson, São Paulo. 2005.