



Teorias e Modelos Organizacionais

WILLIAM JOSÉ SANTOS ESTEVES

Novembro de 2015

TEORIAS E MODELOS ORGANIZACIONAIS

William José Santos Esteves

Dissertação de Mestrado

Orientador: Professor Doutor Luís Miguel Fonseca



Mestrado em Gestão Industrial

Departamento de Engenharia Mecânica

Instituto Superior de Engenharia do Porto

2015

Este relatório satisfaz, parcialmente, os requisitos que constam da Ficha de Disciplina de
Tese/Dissertação, do 2º ano, do Mestrado em Engenharia Mecânica

Candidato: William José Santos Esteves, N° 1130254, 1130254@isep.ipp.pt

Orientação científica: Luís Miguel Ciravegna Martins Da Fonseca, lmf@isep.ipp.pt



Mestrado em Gestão Industrial
Departamento de Engenharia Mecânica

Instituto Superior de Engenharia do Porto

27 de outubro de 2015

Dedico este trabalho aos meus pais

Agradecimentos

Aos meus pais por toda a paciência e ajuda em todas as ocasiões da minha vida. Por possibilitarem a minha formação acadêmica e por todo o apoio incondicional.

Em especial agradeço ao Professor Doutor Luís Fonseca por toda a disponibilidade, ajuda e orientação e apoio imprescindível para a conclusão deste trabalho, pessoa com elevado conhecimento no tema desta dissertação e gosto por ensinar.

À minha irmã, pelo apoio que me prestou nesta, e em todas as etapas da minha vida.

À Professora Doutora Luísa Natália Hoffbauer pela ajuda e disponibilidade na análise estatística do estudo realizado.

À minha namorada, por todas as palavras de motivação e apoio durante todo este percurso.

E finalmente a todos os meus amigos que me apoiaram e contribuíram para a conclusão deste trabalho.

Resumo

Este trabalho propõe-se a investigar as teorias e modelos organizacionais e a respetiva aplicabilidade nas organizações portuguesas. Após a revisão da literatura sobre modelos organizacionais, foi efetuada uma investigação quantitativa através de um questionário *on-line* com a finalidade de avaliar quais os modelos organizacionais predominantemente utilizados e quais as características organizacionais que levam à utilização de determinado modelo. Através de métodos estatísticos analisaram-se os resultados do inquérito com o objetivo de verificar a existência de possíveis relações entre diversas características das organizações e o modelo organizacional usado. Foi possível concluir que o modelo organizacional Burocrático é o modelo predominantemente utilizado pelos respondentes e que as organizações que adotam o modelo burocrático parecem conseguir implementar processos sistemáticos de inovação compatibilizando as regras e procedimentos com a capacidade para aprender e se adaptar. O setor de atividade e a dimensão das organizações são as variáveis que mais influenciam a adoção do modelo organizacional. A investigação contribui para o conhecimento teórico e prático sobre modelos organizacionais e sobre a sua aplicação em diferentes tipos de organizações portuguesas e para a compreensão e capacitação dos engenheiros do tema da cultura organizacional, de modo a poderem trabalhar de forma efetiva em grupos multidisciplinares que criem valor para as respetivas organizações, inovando e aplicando a engenharia e tecnologia para lidar com as questões e desafios atuais referidos pelo relatório da UNESCO (1).

Palavras-Chave

Teorias organizacionais, modelos organizacionais, relação entre características e modelo organizacionais.

Abstract

This paper proposes to investigate the subject of theories and organizational models and the respective applicability in the Portuguese organizations. After reviewing the literature on organizational models, a quantitative research was conducted via an online questionnaire in order to evaluate which organizational models were predominantly used and what the different organizational characteristics that lead to the use of a particular model. Using statistical methods were analysed the survey results in order to check for possible relationships between various characteristics of organizations and organizational model used. It was concluded that the Bureaucratic organizational model is the model predominantly used by the respondents and organizations that adopt the bureaucratic model seem to be able to implement systematic processes innovation making compatible the rules and procedures with the ability to learn and adapt. The activity sector and size of organizations are the variables that most influence the adoption of the organizational model. This research contributes to the theoretical and practical knowledge about organizational models and on their application in different types of Portuguese organizations and for understanding and training of theme engineers of organizational culture, so that they can work effectively in multidisciplinary teams that create value to their organizations, innovating and applying engineering and technology to deal with the current issues and challenges outlined by the UNESCO report (1).

Keywords

Organizational theory, organizational models, relationship between characteristics and organizational model.

Résumé

Cet article propose d'enquêter sur le sujet des théories et des modèles organisationnels et à l'applicabilité dans les organisations portugaises. Après avoir examiné la littérature sur les modèles d'organisation, une recherche quantitative a été menée par l'intermédiaire d'un questionnaire en ligne afin d'évaluer quels sont les modèles d'organisation ont été principalement utilisé et quelles sont les différentes caractéristiques organisationnelles qui conduisent à l'utilisation d'un modèle particulier. Utilisant des méthodes statistiques ont été analysés les résultats de l'enquête afin de vérifier les relations possibles entre les différentes caractéristiques des organisations et modèle organisationnel utilisés. Il a été conclu que le modèle organisationnel bureaucratique est le modèle principalement utilisé par les répondants et les organisations qui adoptent le modèle bureaucratique semblent être en mesure de mettre en œuvre les processus d'innovation systématique rendant compatibles les règles et procédures avec la capacité d'apprendre et de s'adapter. Le secteur d'activité et la taille des organisations sont les variables qui influencent le plus l'adoption du modèle organisationnel. Cette recherche contribue à la connaissance théorique et pratique sur les modèles d'organisation et sur leur application dans différents types d'organisations portugaises et pour la compréhension et la formation des ingénieurs thème de la culture organisationnelle, afin qu'ils puissent travailler efficacement dans des équipes multidisciplinaires qui créent de la valeur à leurs organisations, innover et appliquer l'ingénierie et de la technologie pour faire face aux enjeux et défis actuels décrits par le rapport de l'UNESCO (1).

Mots-clés

La théorie des organisations, des modèles organisationnels, relation entre les caractéristiques et modèle organisationnel.

Índice

AGRADECIMENTOS	I
RESUMO	III
ABSTRACT	V
RESUME	VII
ÍNDICE	IX
ÍNDICE DE FIGURAS	XI
ÍNDICE DE TABELAS	XIII
SIGLAS	XV
1. INTRODUÇÃO	1
1.1. CONTEXTUALIZAÇÃO E OBJETIVOS DO ESTUDO	2
1.2. CONTRIBUTOS	3
1.3. ORGANIZAÇÃO DO RELATÓRIO	4
2. REVISÃO DA LITERATURA	5
2.1. TEORIAS ORGANIZACIONAIS.....	6
2.2. MODELOS ORGANIZACIONAIS	11
3. METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO	21
4. RESULTADOS OBTIDOS	31
5. CONCLUSÕES	49
REFERÊNCIAS DOCUMENTAIS	53
ANEXO A. EXCEL DE RESPOSTAS DOS INQUIRIDOS	57
ANEXO B. PRIMEIRA PÁGINA DO INQUÉRITO	59
ANEXO C. SEGUNDA PÁGINA DO INQUÉRITO	60
ANEXO D. TERCEIRA PÁGINA DO INQUÉRITO	61
ANEXO E. TESTE DA HOMOGENEIDADE DE VARIÂNCIAS	66
ANEXO F. TESTE DE BONFERRONI PARA O SETOR	67
ANEXO G. TESTE DE BONFERRONI PARA NÚMERO DE EFETIVOS	68
ANEXO H. TESTE DA NORMALIDADE PARA CONTACTO COM ECE	69

Índice de Figuras

Figura 1 Modelo organizacional burocrático.....	13
Figura 2 Primeira divisão do modelo burocrático	14
Figura 3 Segunda alteração ao modelo burocrático.....	15
Figura 4 Gráfico das médias para a relação do número de efetivos	46

Índice de Tabelas

Tabela 1 Quadro de referências para afirmações sobre o modelo racional	25
Tabela 2 Quadro de referências para afirmações sobre o modelo burocrático.....	26
Tabela 3 Quadro de referências para afirmações sobre o modelo de coligação.....	27
Tabela 4 Quadro de referências para afirmações sobre o modelo anárquico	28
Tabela 5 Quadro de referências para afirmações sobre o modelo de aprendizagem organizacional	29
Tabela 6 Análise das respostas para a questão relativa ao sector	32
Tabela 7 Análise das respostas para a questão relativa à dimensão da organização	33
Tabela 8 Análise das respostas para questão sobre a quantidade de contactos	33
Tabela 9 Análise das respostas face ao contacto com empresas de capital maioritariamente estrangeiro	34
Tabela 10 Resultados obtidos para o modelo racional	35
Tabela 11 Resultados para o modelo burocrático.....	36
Tabela 12 Resultados para o modelo de coligação.....	37
Tabela 13 Resultados para o modelo anárquico	38
Tabela 14 Resultados para o modelo de aprendizagem organizacional	39
Tabela 15 Resultados do índice alfa de Cronbach.....	40
Tabela 16 Estatística relativa aos modelos organizacionais.....	41
Tabela 17 Resultados referentes à correlação entre modelos	41
Tabela 18 Resultados ANOVA para o sector	43
Tabela 19 Resultados da ANOVA para o numero de efetivos	45
Tabela 20 Resultados da ANOVA para o número de clientes	47
Tabela 21 Resultados do teste t para o contacto com ECE	48

Siglas

i.e. – Isto é

CEO – Chief Executive Officer

DP – Desvio Padrão

MAX – Máximo

MIN – Mínimo

AO – Aprendizagem Organizacional

PRS – Prestação de serviços

CON – Construção

PRO – Produção

ECE – Empresas de Capital Maioritariamente Estrangeiro

1. INTRODUÇÃO

Atualmente, desde que inicia a sua carreira profissional, que o engenheiro é confrontado com organizações sujeitas a forte concorrência, e que apenas conseguem sobreviver caso se demonstrem competitivas, independentemente dos setores em que operam. Verifica-se também de que cada empresa tem a sua organização, a sua forma de se gerir, evoluir e de se adaptar às variações do mercado. Seja qual for a forma de existir de cada empresa, são as pessoas que a constituem que a definem, por isso, é muito importante saber adequar a forma organizacional de cada empresa aos objetivos pretendidos com a equipa que esta possui, saber quais os pontos fortes e fracos de cada individuo para melhor se definir a estratégia a seguir, sendo um dos fatores mais importantes o de encontrar as pessoas certas para cada função, dotá-las das ferramentas e conhecimentos necessários para melhor cumprirem as suas funções, ao mesmo tempo que se trabalha continuamente para manter toda a equipa focada e motivada.

O dia-a-dia numa empresa tem situações de elevada pressão, de elevado *stress* em que as decisões têm de ser tomadas de forma consciente e muitas vezes num período temporal muito mais curto que o indicado face ao assunto em mãos. Desta forma, uma organização que apenas o topo da pirâmide tenha a capacidade de decisão torne a mesma demasiada morosa criando a mesma uma elevada inércia à tomada de decisões podendo trazer prejuízos de diferentes tipos como financeiro, humanos e de posicionamento no mercado, mas, também uma estrutura que permita uma facilidade de decisões pode colocar a empresa nas mesmas posições de perda.

Desta forma, qual é o melhor modelo organizacional a aplicar nas empresas? Quais são as vantagens e desvantagens dos diferentes modelos?

1.1. CONTEXTUALIZAÇÃO E OBJETIVOS DO ESTUDO

A razão desta dissertação e da escolha do tema, surgiu do interesse pela gestão, pela vontade em entender como se processam as tentativas de reação face a diferentes *inputs* do mercado. Todas as organizações precisam de clientes para a sua subsistência, para a sua sobrevivência. Podem não ser clientes como o utilizador final, o utilizador do produto, podem ser distribuidores ou empresas de manufatura, porém, todas as empresas adquirem liquidez financeira ao apresentar alguma mais-valia seja ela um produto ou um serviço.

Apesar deste trabalho se focar na componente empresarial, a gestão está presente em todo o nosso quotidiano, na política, no relacionamento pessoal, na nossa atividade profissional pelo que um estudo com o intuito de aprofundar as diferentes abordagens estudadas e defendidas por diferentes autores apenas nos ajudará a melhor saber reagir a mais diversas situações e como melhor tirar partido de certas situações.

Para a ENAEE (2), agência responsável pela atribuição de poderes a instituições para a acreditação da certificação EUR-ACE® a cursos de primeiro e segundo ciclo de engenharia, define que um engenheiro no final da sua formação académica deve:

1. Demonstrar os seus conhecimentos no âmbito da sua especialização e também no contexto geral da engenharia;
2. Ser capaz de usar vários métodos como modelos matemáticos, simulações computacionais ou experiências práticas para a análise dos problemas, reconhecer a importância da componente social, da saúde, do ambiente e limites comerciais;
3. Compreender projetos de engenharia consistentes com o seu patamar de conhecimentos e habilitações em ambiente de cooperação com outros colegas portadores ou não de habilitações ao nível da engenharia. Estes projetos podem ser desenhos para uma máquina, processos ou métodos, sendo que as especificações podem ser mais que técnicas uma vez que podem ter um forte impacto social, na saúde, na segurança e nas limitações do mercado;

4. Saber usar os métodos apropriados para pesquisa ou outros tipos de investigação de questões técnicas coerentes com as suas habilitações e conhecimentos;
5. Ter a capacidade de aplicar as suas habilitações e conhecimentos ao exercício da sua função com a finalidade de criar métodos para a resolução de problemas, conduzir investigações e desenhar projetos ou processos de engenharia.
6. Deve ter também em atenção as questões não técnicas como o impacto ético, social, comercial e industrial.

Esta dissertação serve para aprofundar o estudo sobre as diferentes teorias e modelos organizacionais, entender o que já foi dito por diferentes autores ao longo do tempo e verificar as situações em que mais se distinguem entre eles. Neste trabalho, será analisado o panorama das organizações em Portugal, perceber se existe alguma relação entre as áreas de cada um e o modelo organizacional mais comum sendo que para esse fim foi realizado um questionário que se inicia com uma divisão entre os inquiridos que exercem ou já exerceram algum tipo de atividade profissional e os que ainda não exerceram qualquer tipo de atividade profissional, passando de seguida para uma análise do tipo e dimensão da organização referida pelo inquirido, finalizando com a análise de afirmações chave que representam o que é cada modelo organizacional.

Neste trabalho será também realizado um estudo, com o apoio de um questionário, com a finalidade de responder com os dados da amostra em estudo questões como a existência de alguma relação entre o modelo organizacional e várias condições da organização do inquirido como o sector em que opera, a dimensão, a quantidade de contactos com o exterior na forma de potenciais clientes e a existência de contacto com empresas de capital maioritariamente estrangeiro.

1.2. CONTRIBUTOS

Para a elaboração deste trabalho foi crucial o uso de bibliotecas e revistas científicas *online* como a b-on (<http://www.b-on.pt/>), Mendeley (<https://www.mendeley.com/>), repositórios de diversas universidades para a consulta de trabalhos e publicações, ScienceDirect (<http://www.sciencedirect.com/>). Para a realização deste trabalho foram também

consultadas várias obras escritas, sendo que todas as consultas estão referidas na bibliografia deste trabalho.

Para o inquérito realizado o mesmo foi colocado *online* com recurso às ferramentas Google docs, e a posterior análise dos dados foi feita com recurso ao programa informático SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*, versão 22).

1.3. ORGANIZAÇÃO DO RELATÓRIO

Esta dissertação encontra-se dividida em 5 capítulos, iniciando-se com uma breve introdução ao tema, o porquê da escolha do tema e os passos que se irão desenvolver ao longo do trabalho. O segundo capítulo é a revisão da literatura em que é analisado o que diferentes autores já disseram no passado sobre o tema e as suas diferentes opiniões. No terceiro capítulo será apresentada a metodologia da investigação em que se irá explicar a elaboração do relatório, como o mesmo foi idealizado e de onde vêm e o porquê das questões colocadas. No capítulo numero quatro serão analisados os resultados obtidos do estudo realizado, finalizando o trabalho com o capítulo cinco com as conclusões da dissertação bem como algumas criticas e sugestões a trabalhos futuros.

2. REVISÃO DA LITERATURA

Para se falar dos diferentes modelos organizacionais, é necessário realizar uma introdução nas teorias organizacionais e a sua evolução ao longo do tempo. É necessário entender de onde surgiram, o porquê da sua importância para que se possa ver o enquadramento geral do tema não só nas organizações mas também na nossa sociedade, a forma como nos relacionamos com outros e como reagem face aos nossos atos e estímulos externos.

Não se tratando de um tema fácil, inicia-se este capítulo citando Peter Senge, autor do livro *The Fifth Discipline*, “*From a very early age, we are taught to break apart problems, to fragment the world. This apparently makes complex tasks and subjects more manageable, but we pay a hidden enormous price. We can no longer see the consequences of our actions; we lose our intrinsic sense of connection to a larger whole. When we then try to “see the big picture,” we try to reassemble the fragments in our minds, to list and organize all the pieces.*” (3)

2.1. TEORIAS ORGANIZACIONAIS

Durante a pesquisa para esta dissertação, foi fácil verificar que não existe uma definição acessível e consensual sobre o que é realmente as teorias organizacionais, deste modo, é importante decompor o tema para facilitar o seu estudo, sendo que mesmo desta forma encontramos diferentes explicações (embora similares). Para Monica Heger (4) e no dia-a-dia uma teoria é uma ideia ou pensamento sem qualquer tipo de informação ou dados para a suportar, ao passo que na ciência é uma explicação geral para um fenómeno ou acontecimento que é testável, passível de falha e tem diferentes evidências. De acordo com o dicionário da Língua Portuguesa, teoria significa ideia ou sistema que resultam da especulação ou de conjeturas, sistema coerente dos conceitos, princípios e técnicas na base de determinado objeto de estudo (5).

Aproximando mais ao tema em questão, os debates que falam sobre teorias organizacionais são discussões difíceis uma vez que se trata de um tema bastante abstrato, pelo que para alguns autores, a única motivação do seu estudo é a curiosidade de como é pensar como uma organização, estudar os seus processos de forma a tornar o seu funcionamento compreensível. Para outros, é o fascínio do exercício mental em novas formas de pensar uma vez que as teorias organizacionais trazem conhecimentos de áreas como as ciências, as humanidades e as artes, pelo que esta forma de pensar revela grandes desafios intelectuais (6).

Porém, qual é afinal o significado de teorias organizacionais?

Existem várias definições, tão simples e concisas como o estudo da estrutura da organização, o relacionamento das mesmas com o ambiente externo, as atitudes que os gestores tomam dentro da organização, sugere de que forma a organização se consegue adaptar e reagir face a rápidas mudanças (7), há quem aprofunde mais o tema e divida o significado em várias épocas como David S. Walonick (8) que define a teoria organizacional clássica, neoclássica, de contingência e sistemas.

A era das teorias organizacionais clássicas iniciou-se na primeira metade do século passado com Frederick Taylor (9) que desenvolveu o que é apelidado como Taylorism. Esta teoria com resultados comprovados que passavam por adquirir o melhor equipamento e a melhor equipa, seguido de um escrutínio cada ponto do processo produtivo. Esta teoria encontra-se assente em quatro princípios que são encontrar a melhor forma de executar cada tarefa, atribuir a tarefa correta a cada trabalhador, supervisionar a equipa atribuindo recompensas ou castigos caso o seu resultado seja positivo ou negativo e, compete à equipa de gestão

apenas controlar e planear. O Taylorism revelou-se bastante eficiente em empresas industrializadas da altura, porém, em empresas mais modernas não nutriu o mesmo tipo de resultados uma vez que colocar a produção em primeiro lugar colocando para segundo plano as pessoas, gerou um declínio na qualidade do trabalho, desinteresse no que se fazia, e em se prestar um bom serviço. Mooney e Reiley (10) criaram a teoria administrativa em que existe um conjunto de princípios universais e aplicáveis a todas as organizações. Max Weber (11) partiu da teoria de Taylor e criou uma teoria mais burocrática, referiu a necessidade de reduzir a falta de clareza e a possibilidade de várias interpretações das ações da gestão, sendo imperativo criar uma clara estrutura de autoridade e controlo, reconheceu a importância da divisão do trabalho e especialização, criou regras na estrutura hierárquica de forma a assegurar estabilidade. Outra noção desta teoria era a interpretação do desempenho organizacional como uma rede de interação humana, onde todas as reações podiam ser compreendidas olhando à causa e ao efeito. Todas as teorias de gestão clássicas eram rígidas e mecânicas, sendo que todas se baseavam no princípio de que a única motivação de trabalho era a recompensa económica, pelo que rapidamente se notou as deficiências nelas presentes.

Após as teorias organizacionais clássicas, vieram as neoclássicas, que surgiram como um resultado do pensamento e interrogação de forma a combater os problemas inerentes das teorias clássicas mais rígidas e autoritárias que criavam barreiras ao crescimento individual, à criatividade e à motivação uma vez gera um sentimento de conformação excessivo face à quantidade de regras e barreiras criadas pela gestão.

Uma das primeiras teorias a desafiar as teorias burocráticas foi-nos apresentada por Mayo (12), que, com o apoio de Roethlisberger realizou um estudo sem precedentes até então. Durante 9 anos recolheram e analisaram dados e concluíram que qualquer alterações faz com que a produtividade muda, ou seja, demonstrou a importância de prestar atenção aos trabalhadores, de perceber e dar a perceber de que são peças importantes na organização.

Barnard (13), surgiu com uma das primeiras teorias organizacionais modernas. Definiu uma organização como um sistema de atividades coordenadas, dando relevo ao papel da chefia em criar um ambiente coerente de valores e funções, referindo que a autoridade da chefia parte da aceitação dos subordinados, ao contrario das teorias clássicas que afirmavam que a autoridade era adquirida pela estrutura hierárquica implementada na organização. Simon (14), a partir do estudo de Mayo na planta da AT&T explicou os

resultados com a teoria de que os trabalhadores podem reagir de forma imprevisível às alterações da gestão.

O que todos estes autores partilhavam era a ideia que o objectivo da equipa de gestão era o de manter o equilíbrio, ser capaz de controlar os trabalhadores e o seu ambiente

Um outro grande nome a contribuir para o tema das teorias organizacionais foi Peter M. Senge (3) através da teoria de *learning organizations*, teoria que desenvolveu e lhe atribui pelo Journal of Business Strategy em 1999 o nome de estratega do século, uma das 24 personalidades que tiveram o maior impacto na forma como se gerem os negócios de hoje. Para Senge, uma *learning organization* é uma organização que evolui a sua capacidade de criar os resultados pretendidos, onde novas e mais abrangentes formas de pensar são favorecidas, onde a aspiração colectiva é livre e mais importante, uma organização onde as pessoas estão de forma contínua a aprender a ver a situação geral. Senge (3), definiu seis problemas ou entraves numa organização que impossibilitam a aprendizagem, que são:

1. A responsabilidade da posição;
2. Pensar que existe um inimigo no exterior, que nos leva a culpar outros;
3. A ilusão de nos encontrarmos como chefias;
4. Existir uma fixação nos acontecimentos, em que tudo é causa e efeito;
5. A ilusão de que apenas se aprende pela experiência, de que a experiência é a melhor forma de aprender;
6. A ideia de que a equipa de gestão, caso seja necessário, vem em nosso auxílio.

De forma a solucionar estas questões, Senge criou cinco “disciplinas”, em que as vê como princípios ou praticas que devemos estudar, dominar e integrar nas nossas vidas. Para o autor, estas 5 disciplinas são vitais para se atingir a “*learning organization*”, sendo que estas são:

1. Pensar no mundo como um sistema complexo e tentar entender como o mesmo funciona;

2. As organizações apenas conseguem aprender, se e só se os seus elementos aprenderem de forma individual, sendo que a aprendizagem individual não garante que a organização aprenda, porém, sem a evolução de cada um, é impossível que a organização aprenda. É necessário que se clarifique a aprofunde a visão pessoal de forma contínua com o intuito de se focar as energias, desenvolver paciência e a capacidade de ver a realidade de forma objetiva e sermos empenhados em rever a realidade como realmente ela é. Apesar de também os envolver, este princípio vai além das competências e conhecimentos de cada um;
3. Devem criar-se modelos mentais que são suposições, generalizações ou até imagens que influenciam como nós compreendemos o mundo e como tomamos ações;
4. Criação de uma visão comum e partilhada por todos, uma vez que a liderança tem inspirado organizações a centenas de anos, é a capacidade de manter uma visão partilhada que tem a capacidade de elevar e encorajar a inovação e a procura de novos métodos. Este princípio pode levar também a um sentimento de longo-prazo, algo fundamental para a estabilidade de qualquer organização;
5. Fomentar o diálogo e discussão entre os elementos de forma a se atingir a aprendizagem em equipa, sendo isto o processo de conjugar as capacidades e conhecimentos de cada individuo da equipa para a mesma atingir um objetivo que realmente deseja. As pessoas precisam de saber como agir em conjunto. Quando se aprende em conjunto, não só trará bons resultados à organização como também fará os seus elementos crescer mais rapidamente do que aconteceria caso estejam isolados.

Para Joseph e Scott (15) é necessário que os teóricos organizacionais tenham em atenção a complexidade das teorias por várias razões, sendo uma é a sensibilização dos mesmos às limitações do escopo inerente a qualquer teoria e a outra é a decisão dos investigadores do grau da complexidade da teoria devido às diferentes perceções inerentes a qualquer teoria.

E para que serve o estudo de teorias organizacionais? Para Bert Markgarf (16) que define a estrutura organizacional da empresa como a questão chave para um empresário e um dos mais importantes fatores para o sucesso do negócio, refere que as teorias organizacionais podem ajudar problemas dentro da empresa ao realçar problemas específicos da

organização e como uma estrutura adequada pode lidar com eles. Sendo que desta forma um levantamento de todas as possibilidades podem ajudar a realizar uma decisão informada. Para Markarf, as teorias organizacionais abordam todas as questões principais de como uma empresa funciona, sendo que uma organização tem uma estrutura, objetivos e colaboradores mas foca-se na eficiência da organização, em como a mesma se comporta para atingir os seus objetivos, em como o ambiente externo influencia o seu funcionamento e como a mesma sobrevive face aos desafios que lhe surgem. O autor refere também que se pode usar as teorias de forma a melhor coincidir com os objetivos propostos, ambiente profissional e os colaboradores dentro da estrutura organizacional para melhor se adaptar aos desafios que a empresa enfrenta.

Segundo Neil Fligstein (17), as teorias organizacionais são uma das áreas mais vibrantes da investigação sociológica, sendo que autores dos mais diversos campos como a medicina, a sociologia, política, movimentos sociais e educação, se sentiram atraídos para o estudo do tema já que este representa um papel importante com que organizações complexas jogam na sua pesquisa empírica. Para Fligstein, os autores que não realizam estudos sobre as teorias organizacionais acabam por pensar que a maior parte da investigação do tema é sobre empresas pelo que o seu estudo não aparenta ter muitas aplicações em outras áreas sociais, algo com que o autor não concorda e refuta no seu artigo “Theoretical Debates and the Scope of Organizational Theory”. Neste mesmo artigo, Fligstein refere que as teorias organizacionais tiveram três origens, em que uma foi a obra de Max Weber no modelo de organizacional burocrático que acabou por definir a teoria para os sociologistas, outra origem no trabalho de escolas de gestão que tinham o seu maior foco na melhoria da gestão e controlo sobre o trabalho produtivo, e a última origem deu-se na organização industrial na literatura da área de económica. O autor refere também que ao contrário de outras áreas de estudo da sociologia, a teoria organizacional tem, desde a segunda guerra mundial, um aspeto multidisciplinar sendo complicado de entender os seus debates mais importantes sem considerar a sua ligação com escolas de gestão e departamentos de economia.

Um artigo da Universidade Federal de Santa Maria (18), refere que o estudo das teorias organizacionais tem evoluído bastante nos últimos anos face às primeiras publicações do tema, dizendo que de um modo geral, a principal mudança deve-se à alteração da utilização de modelos científicos em que a sua maior preocupação é a estrutura da organização e utilizam os mesmos métodos que usam para o estudo da natureza, para análises que

englobam também a componente humana, a personalidade de cada um, as tendências comportamentais individuais, as questões culturais e a distribuição de poder dentro da organização. Neste artigo, é dito também que esta alteração levou a uma aproximação de diferentes áreas como a economia, administração e psicologia para o estudo das teorias organizacionais.

2.2. MODELOS ORGANIZACIONAIS

A forma como nos relacionamos e como comunicamos entre nós, tem tido grandes alterações na última década, sendo a massificação do acesso à internet e o aumento exponencial da informação facilmente disponível um dos grandes fatores.

Com a atual facilidade de obter informações, as empresas tiveram nos últimos anos de se alterar e evoluir com a finalidade de melhor se conseguirem adaptar às rápidas e constantes mudanças do mercado. Para se conseguir atingir este objetivo as empresas devem ter implementados modelos organizacionais adequados.

Diferentes autores definem uma organização de diferentes formas. De acordo com Philip Selznick (19) uma organização é definida como um sistema que combina conscientemente as atividades e forças de duas ou mais pessoas para atingir um objetivo previamente definido através da delegação de funções e responsabilidades, sendo desta forma vista como uma expressão estrutural de uma razão racional, numa perspectiva mais neoclássica é apenas um grupo de pessoas com um objetivo comum.

Peter M. Blau e W. Richard Scott (20) dividiram uma organização em categorias, sendo que a primeira categoria são os proprietários e gestores da organização, a segunda categoria é composta pelos membros da organização e suas posições, a terceira são os clientes que apesar de não pertencerem à mesma têm contacto regular com esta, e, a quarta categoria composta pela sociedade onde a organização se insere. Blau e Scott referem que as organizações beneficiam alguém (tanto pode ser a gestão, como os membros ou a sociedade contribuindo para o bem comum). Esta definição serve para definir a empresa privada comum em que a gestão ou acionistas podem beneficiar com as vendas.

Maurice Hecht (21) disse que “any organization is a complicated system of interactions between people working at various levels in that organization and reacting with the social, economic, cultural, political, and competitive systems wich surround it” (página 98)

Mas afinal o que é um modelo organizacional? Para Dianne Chinn (22), um modelo ou estrutura organizacional define a disposição de uma organização, as suas hierarquias, linhas de comunicação, responsabilidades e recursos disponíveis, em que o modelo de cada empresa é definido pelos objetivos da mesma e é usado como referência na forma como se “movimenta” a empresa. O modelo organizacional ideal para cada organização varia com a natureza das operações da mesma e os desafios que enfrenta. O modelo também nós deve ajudar a determinar o número de colaboradores necessários e o *know-how* necessário.

Os modelos organizacionais podem ser divididos de diversas formas, alguns dividem-nos segundo a época de surgimento ao passo que outros os dividem face às suas doutrinas, como burocráticos, racionais, de coligação, anárquicos, de aprendizagem organizacional entre outros. Mas, que doutrinas são estas?

Um modelo burocrático para Johan P. Olsen (23) implica normas e linhas de autoridade e chefia de forma a habilitar e definir limites para cada membro da organização, para o que cada elemento deve fazer.

O modelo racional segundo Hamid Noorani (24) deve atingir os objetivos pretendidos a um custo e risco aceitável, criar relações produtivas para a organização, não deve procurar problemas uma vez que quantos menos tiver menos tempo terá de despender para os solucionar, aumentar o leque futuro de opções.

Itai Sened (25) define uma estrutura baseada na coligação como cooperação, em que existe um grupo de elementos com peso proporcional na tomada de decisão, sendo que o possível ganho de cada elemento se encontram dependentes da capacidade individual de se distanciar das suas posições políticas e interesses.

O modelo anárquico ou como muitas vezes referido, *garbage can theory*, definido por John F. Padgett (26) como uma organização com elevada ambiguidade, ou seja, sem uma clara e bem definida direção a seguir, sem uma forma estruturada de como realizar as diferentes tarefas, sem uma figura estável e sem poder para a tomada de decisão de forma rápida e concisa, existem vários problemas sem solução definida.

Para definir a aprendizagem organizacional podemos referir a forma como Slater e Narver (27) o fizeram, elucidar que a aprendizagem organizacional é o desenvolvimento de novos conhecimentos com a capacidade de afetar o dia-a-dia e como a organização se comporta

face a diversos estímulos, levando idealmente a um aumento da eficiência e capacidade de resposta da mesma.

No livro *Imaginization: The Art of Creative Management*, Gareth Morgan (28) define 6 diferentes modelos organizacionais com os quais as pessoas podem identificar as organizações onde se encontram e compreender as dificuldades criadas face a mudanças organizacionais.

Iniciando pelo clássico modelo burocrático como demonstrado na figura 1 a seguir, em que são criados departamentos funcionais sendo que a informação flui do CEO (o topo da hierarquia) pela estrutura da organizacional até aos diferentes departamentos com as mais diversos regulamentos, regras, funções dos colaboradores e variadíssimos sistemas de controlo.

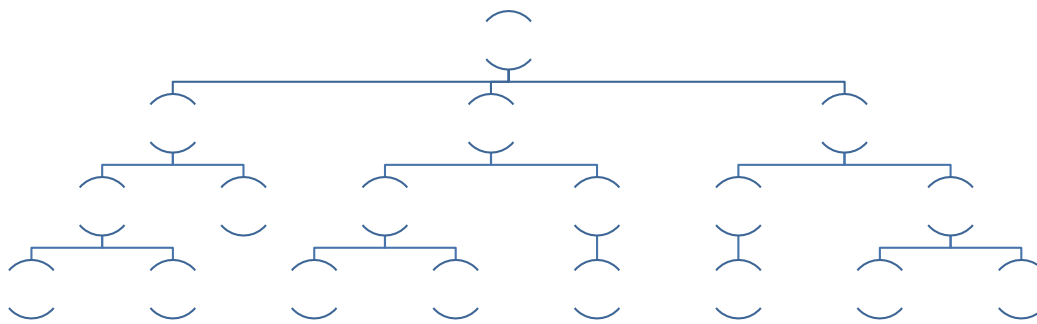


Figura 1 Modelo organizacional burocrático

Este tipo de organização opera bem quando existem atividades estáveis a serem realizadas, especialmente quando estas podem ser decompostas em várias partes com uma possível coordenação de uma hierarquia superior. Porém, quando as atividades da organização mudam de forma regular, surgem graves problemas que ninguém está incumbido de resolver, ou seja, os problemas vão subindo na cadeia hierárquica até chegarem ao gabinete do CEO.

O fluxo contínuo de novos e diferentes problemas à chefia vai fazer com que a pessoa responsável acabe por ficar sobrecarregada, fazendo com que a mesma inicie uma alteração da estrutura organizacional, criando uma equipa de gestão.

Esta equipa vai lidar com todos os problemas que surgiam ao responsável hierárquico, porém, agora estes problemas são resolvidos em equipa e deixam que a máquina burocrática inferior (i.e., o “soldado raso”) continuar com o trabalho do dia-a-dia.

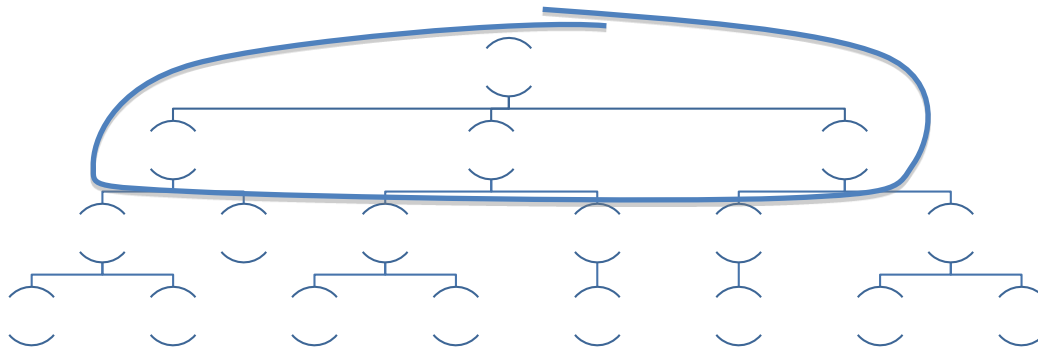


Figura 2 Primeira divisão do modelo burocrático

Esta nova organização ilustrada na figura 2 funciona relativamente bem com uma quantidade moderada de alterações e mudanças uma vez que se o ritmo aumenta, pode atingir o ponto em que esta nova equipa de gestão se acabe por encontrar sobrecarregada com várias decisões estratégicas a necessitar de toda a atenção da mesma.

Nesta nova iteração, face ao descrito acima, este novo modelo organizacional vai acabar por sofrer alterações no sentido de criar equipas constituídas por elementos de diversos departamentos ou equipas de projeto dentro da organização da empresa. A ideia desta alteração é a continuidade do trabalho rotineiro através da hierarquia organizacional, com todos os problemas ou projetos especiais sejam delegados às diferentes equipas de projeto para investigação e desenvolvimento de um plano de ação adequado

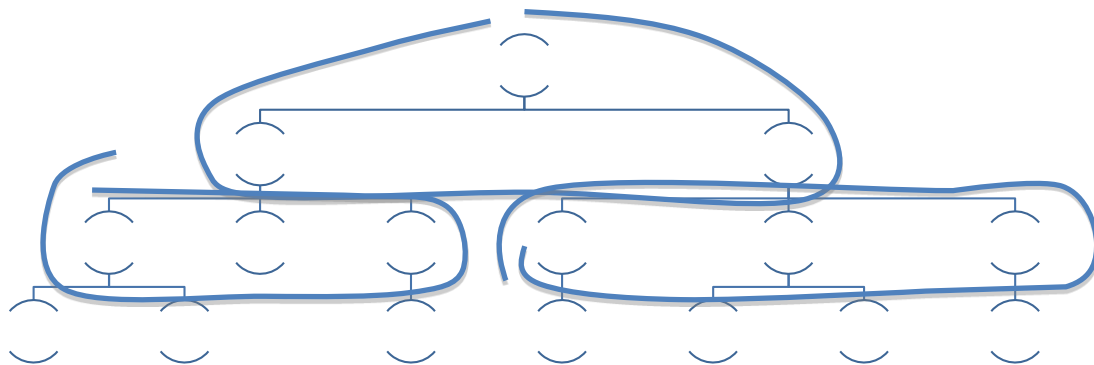


Figura 3 Segunda alteração ao modelo burocrático

Com esta nova alteração, presente na figura 3, muitas vezes apelidada de “*project organization*” faz com o ambiente no topo da hierarquia fico de novo suportável uma vez que uma grande quantidade de trabalho seja delegado. Contudo continua a imperar o modelo burocrático que este novo modelo a falhar, existe a necessidade de muitas reuniões tornando-as banais, quase que como um habito. Os membros das equipas são muitas vezes representantes das mesmas, o que leva ao que mais se assemelha a um agente duplo, já que tem um compromisso de lealdade com o chefe de departamento e com a equipa onde este está inserido. Porém, como o poder dentro da organização se encontra nos superiores hierárquicos, a ambição da subida na carreira leva a que os membros das equipas fiquem sempre condicionados pela opinião vinda de cima, e, caso apareça um problema mais complexo que o habitual, este é reportado aos superiores. Caso as soluções possíveis gerem demasiada controvérsia dentro das equipas, a sua solução acaba por chegar à gestão de topo. Desta forma, pode-se dizer que estas novas equipas apenas têm autonomia para resolver pequenos problemas, levando-nos a aceitar o facto de que é a primeira iteração do modelo que se encontra presente. Este modelo, acaba apenas por ser eficiente caso sejam poucos os problemas delegados às equipas e com um grande prazo de solução de forma a permitir consultas aos diferentes departamentos e se testem as diferentes soluções sugeridas.

Face aos desafios do atual mercado que não demonstra grande estabilidade, é necessário apresentar modelos flexíveis, é necessário inovar e criar uma equipa dedicada afim de se melhor adaptar às mais variadas alterações do dia-a-dia das organizações.

Os fatores diferenciadores da organização em matriz são a igualdade de importância dadas aos diferentes departamentos (financeiro, recursos humanos, investigação e desenvolvimento, ...) de uma empresa. Desta forma os colaboradores têm uma dupla

função, a de combinar os atributos e competências com a diretriz de concluir as tarefas que lhe foram atribuídas. Desta forma, o poder hierárquico presente nos modelos burocráticos, encontra-se diluído uma vez que as equipas de projeto podem ter uma importância ao nível dos chefes de departamento, levando a uma diluição da responsabilidade pela hierarquia.

É também importante referir que ao colocar nas mãos das equipas uma grande influência nos resultados futuros da empresa, existe uma facilidade acrescida de “nutrir” o empenho e dedicação dos elementos. Num modelo organizacional em matriz devidamente aplicada torna as equipas de projeto as forças motoras da organização.

Para pequenas organizações, isto é, para organizações em que o número de colaboradores não leva à criação de diferentes departamentos, é possível criar e gerir a organização de forma mais direta.

Uma estrutura com este modelo organizacional é dotada de grande poder de adaptação, ideal para ambientes de grande concorrência e mudanças no mercado uma vez consegue melhor gerir todas as alterações que podem surgir no mercado. Todos os colaboradores podem dividir o seu tempo em vários projetos em simultâneo, dando a sua contribuição em diferentes assuntos, e, ao longo do tempo que os seus projetos diminuem de carga horária, podem alocar essa disponibilidade em diferentes projetos já em curso. A evolução dentro deste tipo de organização depende da capacidade individual de se deslocar nos diferentes projetos.

A maior diferença face à organização em matriz é a ausência da estrutura funcional rígida, o seu maior foco é no trabalho de equipa, na inovação, nas ideias novas que tragam lucro à organização. Nesta organização, os departamentos servem para apoiar as equipas que devem ser tratadas como clientes e toda a operação é controlada pela equipa de gestão ao centro da organização assente numa relação de confiança estratégica, definir as condições operacionais, monitorizar os recursos e facilitar a gestão da organização como um todo.

Existe também um modelo organizacional muito presente na indústria têxtil, já que esta é uma área de negócio que necessita de subcontratar uma grande quantidade do seu trabalho. Uma vez que a moda muda várias vezes ao longo do ano, para uma empresa têxtil se manter competitiva necessita de uma estrutura central rodeada de outras organizações com ligações contratuais que lhe possibilitem rapidez na resposta.

Sobre o modelo de aprendizagem organizacional verifica-se que Argyris e A. Schon (29), organizaram em três tipos diferentes de aprendizagem que são:

- “*Single loop learning*”, em que a estratégia é modificada em resposta a um resultado inesperado como por exemplo uma baixa nas vendas em que a equipa de marketing verifica a possível causa e ajusta a estratégia para aumentar as vendas;
- “*Double loop learning*”, em que os valores, as estratégias e as suposições que iniciam as ações são modificadas para aumentar a eficiência, em que tomando o exemplo da baixa de vendas, a equipa de marketing pode repensar todo o método de venda ou publicitário para evitar elevadas flutuações no futuro;
- “*Deuterilearning*”, em que se aprende como melhorar o sistema de aprendizagem. Este método é composto por elementos que determinam como a aprendizagem é administrada, ou seja, aprende-se a aprender.

E como se deve criar um eficiente modelo organizacional? Segundo um artigo do grupo *Bridgespan*, (30), existem cinco importantes componentes interligados que são:

1. Liderança
 - a. Clara definição das prioridades e visão;
 - b. Equipa de liderança coesa;
2. Estrutura e decisões
 - a. Funções bem definidas e responsabilidade pelas ações;
 - b. Estrutura organizacional com a finalidade de dar suporte aos objetivos;
3. Pessoas
 - a. Talento individual e em equipa necessário para o sucesso;
 - b. Quantificação do desempenho e incentivos alinhados com os objetivos;
4. Sistemas e processos de trabalho
 - a. Execução superior das tarefas programadas;
 - b. Sistemas e processos eficientes para o suporte da organização;
5. Cultura
 - a. Capacidade de mudar;
 - b. Valores e comportamentos de alto desempenho.

Para todos estes componentes funcionarem de forma ideal, é ainda necessário a verificação de três pontos-chave:

1. Considerar todos os componentes como um todo, não cometendo o risco de se focar a atenção em parte da estrutura e não considerar a estrutura como uma só;

2. Ter em atenção se algum dos componentes não encaixa em todos os outros, já que o desempenho pode ser limitado por ele;
3. Alinhar a estratégia e a organização. As forças e fraquezas da organização influenciam a quantidade de estratégias capazes, e, as organizações devem também evoluir com todas as novas direções estratégicas.

Após a verificação do sistema, o artigo define também cinco princípios para um funcionamento efetivo:

1. Não existe uma escolha ideal, todas as organizações têm diferenças, todas as estruturas têm fraquezas e pontos fortes;
2. Pode haver uma melhor escolha, é aconselhada a análise da organização para melhor adaptar a estrutura para a estratégia da organização e estado de desenvolvimento;
3. Face às forças e fraquezas da organização pode haver a necessidade de ceder a compromissos, sendo que a estrutura final muito provavelmente é uma conjugação das melhores opções;
4. Seja qual for a estrutura escolhida, é necessário que a organização seja capaz de gerir as suas fraquezas.

O artigo divide as estruturas em dois, os grupos e as ligações. Os grupos são a forma como funções ou atividades são diferenciadas e agregadas, servem para otimizar o fluxo de informações dentro da organização criando porém, barreiras com outros grupos. A outra parte são as ligações que possibilitam a liderança para providenciar a direção e sentido por toda a organização, são a forma de criar mecanismos de integração e partilha de informação entre os diferentes grupos da organização.

Para finalizar, o artigo aconselha a considerar algumas alternativas antes de reestruturar a organização, já que por diversas vezes a reestruturação falha por se tentar movimentar os componentes e alterar processos ou linhas de comunicação ao invés de resolver os problemas de raiz. Deve-se considerar oportunidades para resolver os problemas ao usar outros componentes da organização, uma vez que ao se focar num processo de trabalho ou de decisão poderá obter um melhor mais dourador resultado. Acima de tudo, segundo o artigo deve-se resistir à tentação de alterar a estrutura da organização só para passar a

sensação de trabalho feito, só porque se pode mudar a organização, não significa que se deva.

Fonseca (31), resumia que os modelos têm aplicações e funcionam de diferentes formas como a exemplo:

- Modelo racional, aplicável às finanças, política, e burocracia:
 - Decisão baseada em resultados;
 - Procura seguir regras e procedimentos estabelecidos.
- Modelo de coligação, mais indicado para a política:
 - Múltiplos sujeitos com preferências díspares sem poder individual para a tomada de decisão;
 - Gestão através da negociação.
- Modelos anárquicos, adequado a universidades, indústria e serviços:
 - Sem regras ou objetivos pré-definidos em reuniões;
 - Eficácia dependente do assunto a ser tratado, pessoas envolvidas e soluções disponíveis.
- Modelos de aprendizagem organizacional, também adequados a universidades, indústria e serviços:
 - Exibem capacidade em aprender e se adaptar.

3. METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO

Para a aferição do atual panorama organizacional em Portugal foi criado um questionário, e para isso foi estruturado de forma a se conseguir obter diferentes aspetos de cada individuo para a consequente analise dos mesmos, como por exemplo:

- Se o individuo se encontra a exercer ou já exerceu algum tipo de atividade profissional;
- Área de intervenção, ou seja, a sua área de estudos ou de trabalho;
- A dimensão da empresa onde opera;
- Quantidade de contactos com o exterior como atuais ou potenciais clientes;
- Contactos com empresas de capitais de capitais maioritariamente estrangeiros;
- Qual o tipo de modelo organizacional com que mais se identifica.

Para se conseguir obter estas informações, o questionário começa por colocar a seguinte pergunta com possíveis respostas:

- Encontra-se a desenvolver, ou desenvolveu no passado, alguma atividade profissional?
 - Sim
 - Não

Com esta questão, conseguiu-se apurar dois grupos distintos, os que serão relevantes para o estudo que são os que já exerceram ou exercem algum tipo de atividade profissional e têm dessa experiência o exemplo necessário para poder responder ao restante questionário. Os que respondam não, serão reencaminhados para o fim do questionário, sendo necessário apenas enviar as opções, os que responderam que sim, serão encaminhados para o restante questionário.

- Qual o sector em que opera ou estuda/estudou?
 - Prestação de serviços;
 - Sistema bancário/financeiro;
 - Saúde;
 - Construção;
 - Produção;
 - Marketing/Comunicação e multimédia;
 - Outro

Para esta primeira questão, tentou-se dividir as diferentes áreas de trabalho em que difere muito nas suas funções como por exemplo a área de prestação de serviços como gabinetes de projetos ou empresas instaladoras que apesar de grande poder negocial com fornecedores têm de ter a capacidade de se adaptar à vontade do cliente, o sistema bancário ou financeiro em que existe muito controlo por parte da estrutura hierárquica e de

controladores externos sendo necessário muita análise do mercado para não correr riscos desnecessários que coloquem a sua instituição em risco, a área da saúde que apresenta vários procedimentos de segurança tanto para o doente e tratamento como para o profissional de saúde se precaver de possíveis infeções provenientes de hábitos de risco, a área da construção que em anos recentes sofreu grandes quebras no mercado nacional que levou a uma profunda renovação do sector com grande aumento de produtividade, a área da produção que necessita de cumprir prazos cada vez mais curtos com eficiências cada vez maiores e com menos recursos, a área do marketing ou da comunicação e multimédia uma vez que se diferencia das outras acima descritas por ser uma área muito criativa que necessita do conceito “*think outside the box*” de forma a surpreender e conseguir uma atrativa carteira de clientes. A última opção de “Outro” serve para não obrigar o inquirido, caso não se sinta englobado nas opções anteriores, a não responder a esta pergunta, podendo desta forma ser necessário a resposta à totalidade das questões para se considerar as suas opções.

De seguida, o questionário segue para a análise da organização em questão, iniciando pela verificação da dimensão da dimensão da mesma da seguinte forma:

- Qual o número de efetivos na sua empresa?
 - Menos de 10
 - Entre 10 e 50
 - Entre 50 e 250
 - Mais de 250

Estes valores são o definido pelo IAPMEI (32) para micro, pequenas e médias empresas respetivamente, o valor final de mais de 250 colaboradores é para empresas de grande dimensão.

Neste ponto, o pretendido é entender a quantidade de relacionamentos que tem com clientes, sendo aplicada a seguinte questão:

- Qual o número de atuais ou potenciais clientes com que lida/lidava numa base diária?
 - Menos que 5
 - Entre 5 e 10
 - Entre 10 e 20
 - Mais que 20

Este ponto serve para se conhecer a quantidade de potenciais serviços diferentes com que cada inquirido é requisitado diariamente, sendo que se tira a capacidade de adaptação de cada um uma vez que cada cliente deve ser tratado de uma forma específica caso a organização pretenda atingir a diferenciação no serviço prestado.

De seguida, e uma vez que se notam diferenças nas organizações em diferentes países, pode-se inquirir se essas empresas conseguem afetar o modelo organizacional das organizações nacionais, colocando a seguinte questão:

- Lida/lidava com empresas de capital maioritariamente estrangeiro numa base diária?
 - Sim
 - Não

Desta forma, é possível definir o que é uma empresa externa com a nota de “capital maioritariamente estrangeiro”, já que existem várias empresas nacionais com presença exterior, e empresas estrangeiras com filiais em território português.

Nesta altura, já nós é possível ter o panorama geral da empresa do inquirido, sendo que o importante é se conseguir perceber que tipo de organização está presente.

Para os efeitos deste estudo, foram analisados e considerados os seguintes modelos organizacionais:

- Modelo Racional;
- Modelo Burocrático;
- Coligações;
- Modelo Anárquico;
- Modelo Organizacional.

De forma a melhor se entender as relações efetuadas entre o que foi referido pelos diferentes autores e as afirmações efetuadas, foram criadas tabelas para mais facilmente se identificar as relações.

Tabela 1 Quadro de referências para afirmações sobre o modelo racional

Autor	O que diz	Afirmações apresentadas
Hamid Noorani (24)	<p>-A organização deve atingir os objetivos;</p> <p>-Deve correr apenas riscos aceitáveis.</p>	<p>-Existe clareza na definição das metas e objetivos;</p> <p>-Os objetivos são definidos por uma só pessoa;</p>
Scott Thompson (33)	<p>-Modelo organizacional que oferece a clareza e simplicidade para que a organização seja analisada como um sistema racional;</p> <p>-As decisões são tomadas pela chefia e transmitidas pelo sistema.</p>	<p>-Quando se encontra um problema a decisão recai apenas sobre uma pessoa;</p> <p>-Existe muita informação disponível;</p> <p>-A decisão recai sobre a primeira opção satisfatória.</p>

Na tabela 1 acima representada, podemos ver as relações efetuadas para o estudo do modelo racional.

Para o relacionamento do modelo burocrático, foi criada a tabela 2:

Tabela 2 Quadro de referências para afirmações sobre o modelo burocrático

Autor	O que diz	Afirmações apresentadas
<p>Johan P. Olsen (23)</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Existência de normas e linhas de autoridade; -A chefia encontra-se bem definida; -Cada elemento da organização tem limites de liberdade; -Clareza na função de cada elemento. 	<ul style="list-style-type: none"> -A hierarquia está claramente definida; -O trabalho encontra-se devidamente dividido por departamentos; -As tarefas dentro da empresa podem ser divididas por departamentos;
<p>Max Weber (11)</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Importante a divisão do trabalho; -Foco na especialização; -Necessidade de criar regras na estrutura da organização. -Reduzir a possibilidade da existência de varias interpretações do que é a gestão. 	<ul style="list-style-type: none"> -Facilmente se identificam rotinas no trabalho; -A atenção é focalizada num só problema até a sua resolução.

De seguida, irá ser apresentado o quadro com as referências do modelo de coligação na tabela 3:

Tabela 3 Quadro de referências para afirmações sobre o modelo de coligação

Autor	O que diz	Afirmações apresentadas
Itai Sened (25)	<ul style="list-style-type: none"> -Definido por cooperação; -Vários elementos com peso proporcional na tomada de decisão; -As possíveis vitórias individuais dependem da capacidade de cada de ceder nas suas posições. 	<ul style="list-style-type: none"> -O poder de decisão está dividido e ninguém avança sem o apoio de outros; -Existem diferentes opiniões entre os gestores; -São admitidas concessões para ter o apoio necessário;
Cyert e March (34)	<ul style="list-style-type: none"> -Diferentes coligações podem seguir diferentes objetivos; -Entre os gestores podem existir diferentes metas; -Podem criar resultados inconsistentes causados pela tentativa de atingir diferentes metas e objetivos. 	<ul style="list-style-type: none"> -Entre os gestores existem várias definições sobre o que é um problema; - Os gestores têm diferentes visões sobre as soluções ótimas sendo necessárias concessões de alguma das partes envolvidas para se chegar a acordo.

Para o modelo anárquico, será apresentado o quadro com as referências utilizadas na seguinte tabela 4:

Tabela 4 Quadro de referências para afirmações sobre o modelo anárquico

Autor	O que diz	Afirmações apresentadas
<p>F. Padgett (26)</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Organização com elevada ambiguidade; -Falta de clareza na direção a seguir; -Ausência de uma forma devidamente estruturada de como realizar as tarefas; -Incapacidade em tomar decisões de forma rápida e concisa; -Diversos problemas sem solução. 	<ul style="list-style-type: none"> -Existem vários participantes com diferentes ideias que entram em conflito; -As ideias que prevalecem surgem, por diversas ocasiões, no meio da confusão; -Nota-se que alguns intervenientes tentam
<p>Cohen, March e Olsen (35)</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Dificuldade em definir preferências dentro da organização; -Ideias inconsistentes; -Apesar de sobreviver, os processos dentro da organização não são entendidos pelos seus membros; -O tempo e dedicação de cada membro a cada tema varia; -Não existem limites bem definidos. 	<ul style="list-style-type: none"> sobrecarregar a organização quando esta não vai de encontro com a sua opinião pessoal; -Vários elementos aproveitam-se de situações problemáticas para conseguir levar a avante o que é mais vantajoso para si; -Identificam-se vários fluxos de problemas.

Na seguinte tabela 5, será apresentado o quadro de referências utilizadas para o modelo de aprendizagem organizacional:

Tabela 5 Quadro de referências para afirmações sobre o modelo de aprendizagem organizacional

Autor	O que diz	Afirmações apresentadas
Slater e Narver (27)	<ul style="list-style-type: none"> -Desenvolvimento de novos conhecimentos; -O dia-a-dia é influenciado pelos novos conhecimentos adquiridos; 	<ul style="list-style-type: none"> -Os procedimentos costumam ser alterados de forma a melhorar a adaptação ao problema em questão;
Argyris e A. Schon (29)	<ul style="list-style-type: none"> -Verificar o que pode estar errado e implementar alterações com conhecimentos adquiridos no passado; -Procura-se como melhorar o sistema de aprendizagem; -Criam-se alterações na organização para responder a resultados inesperados. 	<ul style="list-style-type: none"> -O factor experiência é importante na adaptação das regras; -É realizado o esforço por parte da organização para o conhecimento ser transmitido de pessoa para pessoa; -A organização pretende a união do grupo para a comunicação e resolução de problemas; -Reconhecem-se rotinas, porém é estimulada a prática e o esforço na adaptação.

4. RESULTADOS OBTIDOS

O inquérito foi realizado com a utilização dos formulários Google, serviço *online* e gratuito, sendo que o mesmo a totalidade das respostas encontra-se no Anexo A e os seus resultados foram divididos da seguinte forma:

- Página 1 (Anexo B)
 - Questão 1: Encontra-se a desenvolver, ou desenvolveu no passado, alguma atividade profissional?

Desta questão, obtivemos 117 respostas, sendo que 96 responderam sim e os restantes responderam não.

Da nossa amostra de 117 indivíduos, apenas iremos considerar os 96 que responderam sim, uma vez que em caso de resposta negativa, o inquirido não tem ainda conhecimentos ou presença numa organização, sendo desta forma reencaminhados para o fim do questionário.

- Página 2 (Anexo C)
 - Questão 2: Qual o sector em que opera ou estuda/estudou?

Esta questão, serve para iniciarmos a criação de grupos para posterior análise e estudo, sendo que os resultados são apresentados na seguinte tabela 6:

Tabela 6 Análise das respostas para a questão relativa ao sector

Sector	Quantidade de Inquiridos (N)	Percentagem (%)
Prestação de Serviços	23	24
Sistema Bancário/Financeiro	3	3,1
Saúde	2	2,1
Construção	36	37,5
Produção	14	14,6
Marketing/Comunicação e Multimédia	4	4,2
Outro	12	12,5

O sector da construção representa a maior percentagem dos inquiridos, um facto facilmente explicado com a divulgação do questionário no grupo empresarial em que atualmente exerço funções e que contempla uma conhecida empresa de construção civil da zona norte do país. A prestação de serviços e a produção foram os dois seguintes sectores com maior expressão.

- Questão 3: Qual o número de efetivos na sua empresa?

A distribuição das respostas a esta questão, é apresentada na seguinte tabela 7:

Tabela 7 Análise das respostas para a questão relativa à dimensão da organização

Número de Efetivos	Quantidade de Respostas (N)	Percentagem
Menos de 10	25	26
Entre 10 e 50	19	19,8
Entre 50 e 250	23	24
Mais de 250	29	30,2

Com esta questão tabela podemos notar que não existe uma diferença tão notória como na questão anterior, sendo que a maior fatia pertence a grandes empresas, seguida por micro empresas com uma ligeira diferença.

- Questão 4: Qual o número de atuais ou potenciais clientes com que lida\lidava no dia-a-dia?

Tabela 8 Análise das respostas para questão sobre a quantidade de contactos

Intervalo de Valores	Número de Ocorrências	Percentagem (%)
Menos que 5	24	25
Entre 5 e 10	21	21,9
Entre 10 e 20	12	12,5
Mais de 20	39	40,6

Na tabela 8 acima apresentada, podemos aferir que por uma diferença significativa a maior ocorrência foi o contacto com mais de 20 atuais ou potenciais clientes no dia-a-dia.

- Questão 5: Lida/lidava com empresas de capital maioritariamente estrangeiro do dia-a-dia?

Tabela 9 Análise das respostas face ao contacto com empresas de capital maioritariamente estrangeiro

Resposta	Número de Ocorrências (N)	Percentagem (%)
Sim	22	22,9
Não	74	77,1

Da análise da tabela 9, podemos comprovar que os inquiridos deste estudo têm um contacto diminuto com as empresas em questão.

Com a finalização da definição do tipo de empresa de cada inquirido, irá ser analisado de seguida as respostas às afirmações correspondentes aos diferentes modelos organizacionais em análise.

- Página 3 (Anexo D)
 - Afirmações para o modelo racional (Resultados analisados na tabela 10);
 - Afirmações para o modelo burocrático (Resultados analisados na tabela 11);
 - Afirmações para o modelo de coligação (Resultados analisados na tabela 12);
 - Afirmações para o modelo anárquico (Resultados analisados na tabela 13);
 - Afirmações para o modelo de aprendizagem organizacional (Resultados analisados na tabela 14).

Na seguinte tabela 10, serão apresentados os resultados das afirmações do modelo racional.

Tabela 10 Resultados obtidos para o modelo racional

Afirmação	Número de Ocorrências na Escala Disponibilizada / Porcentagem (%)					
	0	1	2	3	4	5
6) Existe clareza na definição de metas e objetivos	0/0	5/5,2	6/6,3	27/28,1	41/42,7%	17/17,7
7) Os objetivos são definidos por uma só pessoa	15/15,6	17/17,7	16/16,7	22/22,9	18/18,8	8/8,3
8) Quando se encontra um problema, a decisão recai apenas sobre uma pessoa	16/16,7	20/20,8	15/15,6	22/22,9	17/17,7	6/6,3
9) Existe muita informação disponível	1/1	4/4,2	9/9,4	36/37,5	33/34,4	13/13,5
10) A decisão recai sobre a primeira opção satisfatória	9/9,4	13/13,5	14/14,6	38/39,6	18/18,8	4/4,2

Na próxima tabela 11 serão analisados os resultados para o modelo burocrático.

Tabela 11 Resultados para o modelo burocrático

Afirmação	Número de Ocorrências na Escala Disponibilizada / Percentagem (%)					
	0	1	2	3	4	5
11) A hierarquia está claramente definida	1/1	3/3,1	2/2,1	11/11,5	30/31,3	49/51
12) O trabalho encontra-se devidamente dividido por departamentos	1/1	3/3,1	5/5,2	24/25	35/36,5	28/29,2
13) As tarefas dentro da empresa podem ser divididas por diferentes departamentos	1/1	6/6,3	5/5,2	14/14,6	44/45,8	26/27,1
14) Facilmente se identificam rotinas no trabalho	2/2,1	2/2,1	11/11,5	31/32,3	33/34,4	17/17,7
15) A atenção é focalizada num problema de cada vez até à sua resolução	4/4,2	10/10,4	22/22,9	29/30,2	21/21,9	10/10,4

Na tabela 12 estão representados os resultados para o modelo de coligação.

Tabela 12 Resultados para o modelo de coligação

Afirmação	Número de Ocorrências na Escala Disponibilizada / Porcentagem (%)					
	0	1	2	3	4	5
16) O poder de decisão está dividido e ninguém avança sem o apoio de outros	3/3,1	17/17,7	16/16,7	29/30,2	27/28,1	4/4,2
17) Existem diferentes opiniões entre os gestores	6/6,3	14/14,6	5/5,2	37/38,5	24/25	10/10,4
18) São admitidas concessões para ter o apoio necessário	3/3,1	8/8,3	16/16,7	41/42,7	22/22,9	6/6,3
19) Entre os gestores há vários conceitos sobre o que é um problema	6/6,3	12/12,5	12/12,5	38/39,6	24/25	4/4,2
20) Os gestores têm diferentes visões sobre as soluções ótimas, sendo necessárias concessões de alguma das partes envolvidas para se chegar a acordo	4/4,2	10/10,4	11/11,5	41/42,7	15/15,6	15/15,6

Na próxima tabela 13 estão representados os resultados para o modelo anárquico.

Tabela 13 Resultados para o modelo anárquico

Afirmação	Número de Ocorrências na Escala Disponibilizada / Porcentagem (%)					
	0	1	2	3	4	5
21) Existem vários participantes com diferentes ideias que entram em conflito	4/4,2	10/10,4	11/11,5	41/42,7	15/15,6	15/15,6
22) As ideias que prevalecem surgem, por diversas ocasiões, no meio da confusão	6/6,3	20/20,8	28/29,2	25/26	15/15,6	2/2,1
23) Nota-se que alguns intervenientes tentam sobrecarregar a organização quando esta não vai de encontro com a sua opinião pessoal	9/9,4	17/17,7	15/15,6	17/17,7	30/31,3	8/8,3
24) Vários elementos aproveitam-se de situações problemáticas para conseguir levar avante o que é mais vantajoso para si	10/10,4	15/15,6	12/12,5	22/22,9	29/30,2	8/8,3
25) Identificam-se vários fluxos de problemas	5/5,2	10/10,4	17/17,7	31/32,3	27/28,1	6/6,3

Na seguinte tabela 14 serão apresentados os resultados para o modelo de aprendizagem organizacional (AO).

Tabela 14 Resultados para o modelo de aprendizagem organizacional

Afirmação	Número de Ocorrências na Escala Disponibilizada / Porcentagem (%)					
	0	1	2	3	4	5
26) Os procedimentos costumam ser alterados de forma a melhorar a adaptação ao problema em questão	2/2,1	7/7,3	13/13,5	30/31,3	35/36,5	9/9,4
27) O fator experiência é relevante na adaptação das regras	0/0	6/6,3	7/7,3	25/26	41/42,7	17/17,7
28) É realizado o esforço por parte da organização para que o conhecimento seja transmitido de pessoa para pessoa	2/2,1	11/11,5	11/11,5	29/30,2	31/32,3	12/12,5
29) A organização pretende a união do grupo para a comunicação e resolução de problemas	3/3,1	5/5,2	11/11,5	36/37,5	31/32,3	10/10,4
30) Reconhecem-se rotinas, porém, é estimulada a prática e o esforço na adaptação	3/3,1	5/5,2	11/11,5	36/37,5	31/32,3	10/10,4

Após a análise dos resultados do inquérito, segue-se para o estudo das relações entre o modelo organizacional e o tipo de organização, e, para esse fim usou-se o programa SPSS na sua versão 22 da IBM. Para todas as análises estatísticas foi utilizado um nível de significância de 5%.

O primeiro passo para este estudo é a verificação da consistência interna de cada modelo, tendo sido utilizado o índice Alfa de Cronbach, teste fiável segundo Marôco (36), sendo que os resultados obtidos são apresentados na seguinte tabela 15.

Tabela 15 Resultados do índice alfa de Cronbach

Modelo	Quantidade de Afirmções	Índice Alfa de Cronbach
Racional	5	0,612
Burocrático	5	0,785
De Coligação	5	0,772
Anárquico	5	0,843
AO	5	0,833

Marôco (36) refere também que a fiabilidade só se torna inaceitável caso o índice alfa de Cronbach seja inferior a 0,6. Desta forma, podemos atestar a fiabilidade do questionário e agrupar as médias das respostas de cada modelo para posterior análise. Para esta utilização, a média, desvio padrão, máximo e mínimo de cada modelo organizacional é apresentado na tabela 16.

Tabela 16 Estatística relativa aos modelos organizacionais

Modelo	Média	DP	MAX	MIN
Racional	2,8375	0,82197	5	1
Burocrático	3,6313	0,83569	5	0,8
De Coligação	2,8792	0,91328	4,6	0,4
Anárquico	2,6417	1,05827	4,8	0
AO	3,3187	0,91517	5	0,6

Pela análise da tabela 16, podemos verificar que na nossa amostra, o modelo média mais elevada de respostas é o modelo burocrático e o que revelou a menor média de respostas foi o modelo anárquico, sendo que desta forma podemos afirmar que são respetivamente os modelos com maior e menor presença nas organizações dos inquiridos. O modelo organizacional com a segunda média de respostas mais elevada, foi o de AO.

Com a apresentação desta informação, vamos de seguida verificar se existe ou não alguma correlação entre os diferentes modelos, e, para isso apresenta-se a próxima tabela 17 com os valores de correlação.

Tabela 17 Resultados referentes à correlação entre modelos

	Burocrático	De Coligação	Anárquico	AO
Racional	0,337**	0,067 (ns)	-0,030 (ns)	0,276**
Burocrático		0,284**	-0,200 (ns)	0,617**
De Coligação			0,429**	0,193 (ns)
Anárquico				-0,279**

**Significância ao nível de 1%

(ns) Não significativo

Da análise da tabela das correlações podemos verificar que, segundo Marôco (36), existe uma forte correlação positiva entre o modelo burocrático e o modelo de aprendizagem organizacional. Estes resultados parecem indicar que as organizações que adotam o modelo burocrático conseguem implementar processos sistemáticos de inovação, não ficando limitadas pela potencial rigidez da burocracia, conseguindo compatibilizar as regras e procedimentos com a capacidade de aprender e se adaptar.

Para se verificar se o tipo de modelo organizacional está relacionado com as diferentes condições da empresa como o sector e o nº de efetivos, recorreu-se a várias ANOVA's, estudo para analisar as variâncias em situações em que existem mais de dois grupos (37). Os pressupostos deste teste são que as observações sejam independentes, que as observações dentro de cada grupo sejam normais e que se verifique a homocedasticidade (igualdade das variâncias). Para verificar a normalidade realizou-se o teste de Shapiro-Wilk, e para a homocedasticidade o teste de Levene (Anexo E). Como não se verificaram violações significativas destes pressupostos, e a ANOVA é um estudo robusto em relação a ligeiras violações dos pressupostos, considerou-se adequada a sua utilização.

Para o estudo da relação com o sector apenas foram considerados três sectores, o da prestação de serviços, da construção e da produção, já que todos os outros não apresentavam inquiridos suficientes para a realização do estudo. Para todos os outros estudos foram contabilizados os 96 inquiridos da amostra que reponderam "Sim" à primeira questão. Os resultados apresentam-se na próxima tabela 18.

Tabela 18 Resultados ANOVA para o sector

Modelo	Sector	N	Média	F	P-Value
Racional	PRS	23	3,139	1,013	0,368
	CON	36	2,856		
	PRO	14	2,800		
Burocrático	PRS	23	3,5130	0,906	0,409
	CON	36	3,7111		
	PRO	14	3,8429		
De Coligação	PRS	23	2,4783	4,107	0,021
	CON	36	2,9944		
	PRO	14	3,3000		
Anárquico	PRS	23	2,2261	2,108	0,129
	CON	36	2,6611		
	PRO	14	2,9571		
AO	PRS	23	3,4522	0,105	0,900
	CON	36	3,3556		
	PRO	14	3,3429		

Da análise da tabela 18, conclui-se que existem diferenças significativas para o modelo de coligação, ou seja, que existe uma elevada diferença entre as médias das respostas dos diferentes setores em estudo. Desta tabela podemos comprovar também que é na produção onde a diferença do modelo de coligação é mais significativa, significando que no modelo de coligação que apresenta maior oscilação na média das repostas, é para o setor da

produção que revela a mais elevada média de respostas. Utilizando o teste de Bonferroni (Anexo F), teste para a correção do problema das múltiplas comparações, verificar-se que existem diferenças significativas entre os sectores da produção e da prestação de serviços no que diz respeito ao valor médio das respostas.

Para a análise da relação entre o número de efetivos e o modelo organizacional, apresenta-se na tabela 19 o resultado dessa análise.

Tabela 19 Resultados da ANOVA para o número de efetivos

Modelo	Nº de Efetivos	N	Média	F	P-Value
Racional	Menos de 10	25	3,0880	3,174	0,028
	Entre 10 e 50	19	3,1368		
	Entre 50 e 250	23	2,6000		
	Mais de 250	29	2,6138		
Burocrático	Menos de 10	25	3,4720	0,449	0,718
	Entre 10 e 50	19	3,7474		
	Entre 50 e 250	23	3,6522		
	Mais de 250	29	3,6759		
De Coligação	Menos de 10	25	2,7440	0,432	0,731
	Entre 10 e 50	19	3,0632		
	Entre 50 e 250	23	2,8783		
	Mais de 250	29	2,8759		
Anárquico	Menos de 10	25	2,2720	2,149	0,099
	Entre 10 e 50	19	2,4737		
	Entre 50 e 250	23	2,9130		
	Mais de 250	29	2,8552		
AO	Menos de 10	25	3,2640	0,881	0,454
	Entre 10 e 50	19	3,5053		
	Entre 50 e 250	23	3,4609		
	Mais de 250	29	3,1310		

Da análise da tabela anterior, podemos concluir que existem diferenças significativas para o modelo racional, porém, recorrendo ao teste de Bonferroni (Anexo G) não nos revela qualquer diferença, daí recorrer-se ao seguinte gráfico das médias (figura 4) que demonstra com facilidade que de facto existem diferenças significativas entre ter até 50 efetivos ou mais.

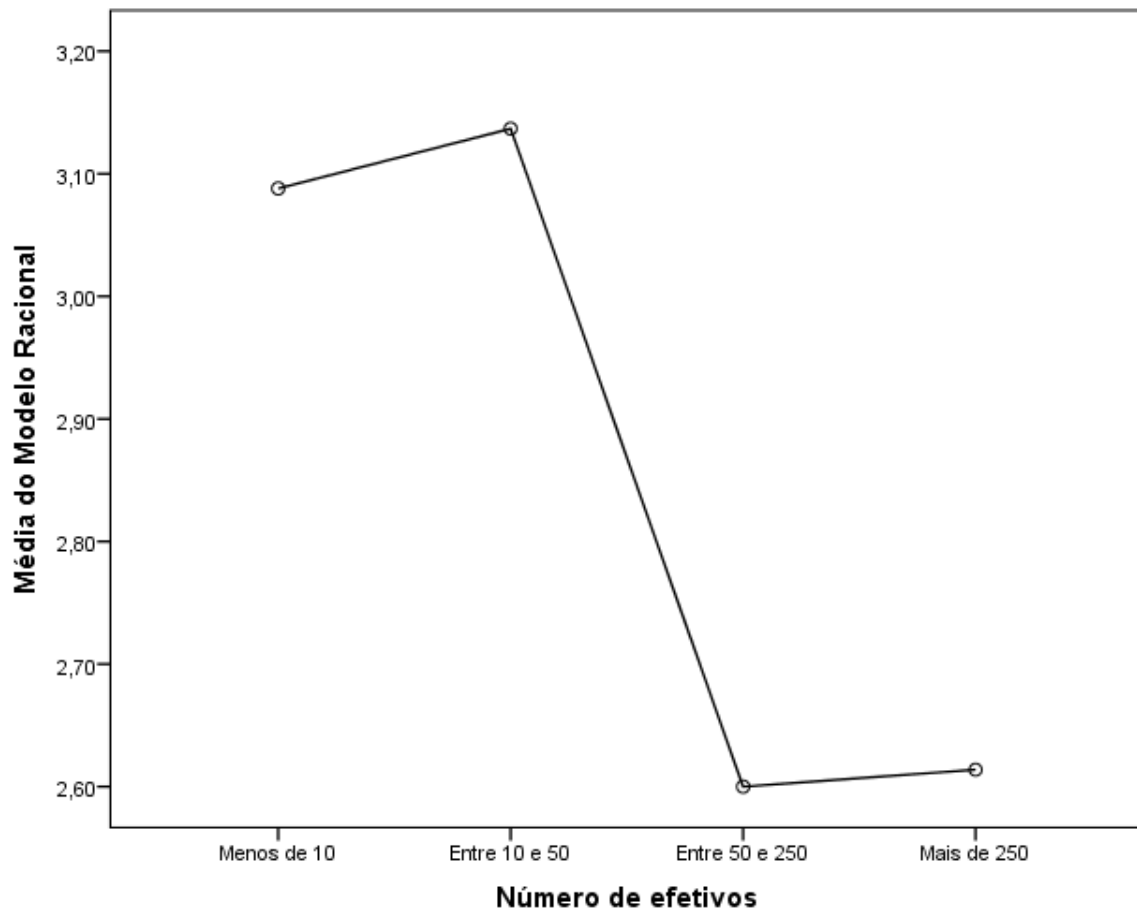


Figura 4 Gráfico das médias para a relação do número de efetivos

Para a análise da relação do número de clientes com o modelo organizacional, apresentam-se os resultados na tabela 20.

Tabela 20 Resultados da ANOVA para o número de clientes

Modelo	Nº de Clientes	N	Média	F	P-Value
Racional	Menos que 5	24	2,7083	2,403	0,073
	Entre 5 e 10	21	2,9810		
	Entre 10 e 20	12	3,3333		
	Mais de 20	39	2,6872		
Burocrático	Menos que 5	24	3,7167	0,492	0,689
	Entre 5 e 10	21	3,7429		
	Entre 10 e 20	12	3,6667		
	Mais de 20	39	3,5077		
De Coligação	Menos que 5	24	2,9667	1,832	0,147
	Entre 5 e 10	21	3,0190		
	Entre 10 e 20	12	2,3167		
	Mais de 20	39	2,9231		
Anárquico	Menos que 5	24	2,6333	0,273	0,845
	Entre 5 e 10	21	2,4667		
	Entre 10 e 20	12	2,7167		
	Mais de 20	39	2,7179		
AO	Menos que 5	24	3,0333	1,148	0,334
	Entre 5 e 10	21	3,4667		
	Entre 10 e 20	12	3,5000		
	Mais de 20	39	3,3590		

|

Da análise da tabela anterior, podemos comprovar que não existem diferenças significativas do modelo organizacional com o número de clientes.

Para se verificar a possibilidade dos vários modelos se encontrarem relacionado com o contacto com empresas de capital maioritariamente estrangeiro, realizaram-se 5 testes t para amostras independentes. Os pressupostos destes testes são que as observações sejam independentes e as observações dentro de cada grupo sejam normais. Efetuou-se para isso, o teste de Shapiro-Wilk (Anexo H) com a finalidade de testar a normalidade e no caso em que o tamanho das amostras é superior a 30, evocou-se o teorema do limite central, os resultados estão apresentados na tabela 21.

Tabela 21 Resultados do teste t para o contacto com ECE

Modelo	Contacto com ECE	N	Média	t	P-Value
Racional	Não	74	2,7757	-1,1358	0,178
	Sim	22	3,0455		
Burocrático	Não	74	3,5595	-1,555	0,123
	Sim	22	3,8727		
De Coligação	Não	74	2,8351	-0,865	0,389
	Sim	22	3,0273		
Anárquico	Não	74	2,5730	-1,169	0,245
	Sim	22	2,8727		
AO	Não	74	3,3189	0,003	0,997
	Sim	22	3,3182		

Da análise da tabela 21, podemos comprovar que não existem diferenças significativas.

5. CONCLUSÕES

Com esta dissertação, foram definidos e clarificados diferentes teorias e modelos organizacionais de distintos autores. Apesar da diferença de ideias que cada um dos autores defende para o seu específico modelo, é de notar que o modelo ideal a implementar numa organização varia em função da razão da sua existência (o que oferece aos seus clientes), e com as pessoas que a constituem, uma vez que diferentes indivíduos reagem de diferentes formas nas mesmas situações.

É importante referir também que quando uma organização não se encontra com o desempenho expectável, se deve numa primeira aproximação verificar todas as condições em que a mesma opera e os problemas que existem e impossibilitam o desenvolvimento do trabalho no dia-a-dia.

Antes de se inserir alterações no modelo organizacional ou na sua estrutura, deve-se procurar aferir quais serão as repercussões das modificações que se pretendem realizar, uma vez que se corre o risco de se piorar o seu estado e o desempenho que se deseja. É necessário ter a noção de que ter o poder de transformar a organização, não significa que se o deva fazer.

Com o estudo realizado e analisado, também se pôde concluir que nas empresas Portuguesas o modelo organizacional se encontra relacionado com algumas características como:

- Independentemente das características referidas no estudo, a média de cada modelo por ordem decrescente é:
 - Modelo burocrático;
 - Modelo de aprendizagem organizacional;
 - Modelo de coligação;
 - Modelo racional;
 - Modelo anárquico.
- Referente ao sector em que opera:
 - É o modelo burocrático que, transversalmente aos diferentes setores, demonstra maior média nas respostas;
 - É o modelo anárquico que revela menor média em todos os setores;
 - A amostra revela também uma diferença significativa no modelo organizacional de coligação, entre os setores acima referidos, com notória diferença na média global entre cada modelo;
- No contexto do número de efetivos:
 - Apresenta-se como modelo com maior média o modelo burocrático, independentemente da dimensão da organização, com mais importância nas pequenas empresas;
 - Modelo anárquico com menor presença em todas as organizações com diferentes dimensões;
 - O modelo racional é onde se demonstra uma diferença significativa com a dimensão da empresa, sendo que para empresas até 50 efetivos que se

denota um valor elevado, diminuindo para empresas com mais de 50 efetivos.

- Relacionado com a quantidade de clientes e o contacto com empresas de capital maioritariamente estrangeiro, é de igual forma o modelo burocrático que revela maior presença, e o anárquico que demonstra menor força, não demonstrando qualquer diferença significativa.

Desta forma e com o apoio do valor médio das respostas de cada modelo organizacional, podemos concluir que o modelo com maior presença na amostra é o modelo burocrático, com o anárquico como o modelo com menor expressão. Porém, foi também verificado que o sector e a dimensão demonstra diferenças significativas entre os diferentes modelos.

Numa análise crítica a esta dissertação, denota-se a dimensão da amostra utilizada para o estudo estatístico de apenas 117 inquiridos que diminuiu para 96 respostas passíveis de análise. Refere-se também que apenas se realizou o levantamento de respostas num só momento temporal.

Para trabalhos futuros, sugere-se o aumento da amostra em estudo e a triangulação de fontes através de entrevistas e estudos de caso com a finalidade de validar as respostas dos inquiridos.

Referências Documentais

1. **United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization.** Engineering: Issues Challenges and Opportunities for Development. *UNESCO Report*. 2010.
2. **ENAAE.** EUR-ACE Framework Standards and Guidelines. *European Network for Engineering Accreditation*. [Online] Março de 2015. [Citação: 20 de Setembro de 2015.] <http://www.enaee.eu/wp-content/uploads/2015/04/EUR-ACE-Framework-Standards-and-Guidelines-Mar-2015.pdf>.
3. **Senge, Peter.** *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York : Currency, 1990.
4. **Heger, Monica.** What is a Theory? *livescience*. [Online] 31 de 12 de 2012. [Citação: 21 de 7 de 2015.] <http://www.livescience.com/32390-what-is-a-theory.html>.
5. **Editora, Porto.** Infopédia. *Dicionários Porto Editora*. [Online] 2003-2015. [Citação: 20 de 07 de 2015.] <http://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/teoria>.
6. **Mary Jo Hatch, Ann L. Cunliffe.** *Organization Theory: Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives*. 2. s.l. : OUP Oxford, 2006.
7. **BusinessDictionary.com.** Business Dictionary. *Organization Theory*. [Online] [Citação: 06 de 08 de 2015.] <http://www.businessdictionary.com/definition/organization-theory.html>.
8. **Walonick, David S.** StatPac.Org. *Organizational Theory and Behavior*. [Online] 1993. [Citação: 07 de 08 de 2015.] <http://statpac.org/walonick/organizational-theory.htm>.
9. **Taylor, Frederick Winslow.** *The Principles of Scientific Management*. New York : Harper & Brothers, 1917.
10. **James D. Mooney, Alan C. Reiley.** *Onward industry! : the principles of organization and their significance to modern industry*. New York : Harper & Brothers, 1931.
11. **Max Weber, A. M. Henderson, Talcott Parsons.** *The Theory of Social and Economic Organization*. New York : Oxford University Press, 1947.
12. **Mayo, Elton.** *The human problems of an industrial civilization*. New York : Macmillan Co., 1933.
13. **Barnard, Chester I.** *The Functions Of The Executive*. Cambridge : Harvard University Press, 1938.

14. **Simon, Herbert A.** *Administrative Behavior*. New York : Macmillan, 1947.
15. *Complexifying Organizational Theory: Illustrations Using Time Research*. **Ofori-Dankwa, Joseph e Julian, Scott D.** Julho de 2001, *Academy of Management Review*, Vol. 26, pp. 415-430.
16. **Markgraf, Bert.** What Are Organizational Theories? *Small Business*. [Online] [Citação: 10 de Outubro de 2015.] <http://smallbusiness.chron.com/organizational-theories-61457.html>.
17. **Fligstein, Neil.** Theoretical Debates and the Scope of Organizational Theory. *Handbook of Sociology*. Agosto de 2001. <http://sociology.berkeley.edu/sites/default/files/faculty/fligstein/inter.handbook.paper.pdf>.
18. **Breitencach, Raquel, Brandão, Janaína Balk e De Souza, Renato Santos.** SOBER. [Online] [Citação: 14 de Outubro de 2015.] <http://www.sober.org.br/palestra/13/477.pdf>.
19. *Foundations of the Theory of Organization*. **Selznick, Philip.** 1, s.l. : American Sociological Association, February de 1948, *American Sociological Review* , Vol. 13, pp. 25-35. <http://www.jstor.org/stable/2086752>.
20. **Blau, Peter M. e Scott, W. Richard.** *Formal Organizations: A Comparative Approach*. Scranton : Stanford Business Books, 1962.
21. **Hecht, Maurice R.** *What Happens in Management: Principles and Practices*. New York : AMACOM, 1980.
22. **Chinn, Diane.** *Small Business*. *Chron*. [Online] [Citação: 26 de 08 de 2015.] <http://smallbusiness.chron.com/organizational-model-22014.html>.
23. *The Ups and Downs of Bureaucratic Organization*. **Olsen, Johan P.** 2008, *Annual Review of Political Science*. <http://www.annualreviews.org/doi/abs/10.1146/annurev.polisci.11.060106.101806>.
24. **Noorani, Hamid.** *Rational Decision Making*. s.l. : Xlibris Corporation, 2010.
25. *A model of coalition formation: Theory and evidence*. **Sened, Itai.** 2, s.l. : Blackwel Publishing, May de 1996, *Journal of Politics*, Vol. 58.
26. *Managing Garbage Can Hierarchies*. **Padgett, John F.** 4, Dezembro de 1980, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 25, pp. 583-604.
27. *Market Orientation and the Learning Organization*. **Slater, Stanley F. e Narver, John C.** s.l. : American Marketing Association, Julho de 1995, *Journal of Marketing*, Vol. 59, pp. 63-74.

28. **Morgan, Gareth.** *Imaginization: The Art of Creative Management.* Newbury Park : Sage, 1993.
29. **Argyris, Chris e Schon, Donald A.** *Organizational learning II: Theory, method and practice Reading.* s.l. : Addison-Wesley, 1996.
30. **The Bridgespan Group.** Designing an Effective Organization Structure. *The Bridgespan Group.* [Online] 2009. [Citação: 15 de Outubro de 2015.] http://www.bridgespan.org/getmedia/b1139597-adfe-4dd7-bbb2-ac8c67883020/effective-organizations_-structural-design.pdf.aspx.
31. **Fonseca, Luís Miguel.** ISO 9001 Quality Management Systems through the Lens of Organizational Culture. *Quality access to success.* 2015, Vol. 16.
32. **IAPMEI.** Definição de PME. *Parcerias para o Crescimento.* [Online] 6 de Novembro de 2007. [Citação: 22 de 09 de 2015.] <http://www.iapmei.pt/iapmei-art-03.php?id=1790>.
33. **Thompson, Scott.** What Is Rational Organization Theory? *Small Business.* [Online] [Citação: 29 de Setembro de 2015.] <http://smallbusiness.chron.com/rational-organization-theory-70802.html>.
34. **Cyert, Richard M. e March, James G.** *A Behavioral Theory of The Firm.* s.l. : Wiley-Blackwell, 1963.
35. **Cohen, Michael D., March, James G. e Olsen, Johan P.** A Garbage Can Model of Organizational Choice. *Administrative Science Quarterly.* Março de 1972, Vol. 17, 1, pp. 1-25. https://www.unc.edu/~fbaum/teaching/articles/Cohen_March_Olsen_1972.pdf.
36. **Maroco, João e Garcia-Marques, Teresa.** Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas? *Laboratório de Psicologia.* 2006.
37. **ANOVA. Explorable.com.** 6 de Junho de 2009. <https://explorable.com/anova>.
38. **Watkins, Michael.** What Is Organizational Culture? And Why Should We Care? *Harvard Business Review.* [Online] 15 de 5 de 2013. [Citação: 25 de 5 de 2015.] <https://hbr.org/2013/05/what-is-organizational-culture/>.
39. **Smith, Mark K.** infed.org. *hundreds of pages and millions of user across the world exploring education, learning and community.* [Online] 2001. [Citação: 19 de 08 de 2015.] <http://infed.org/mobi/peter-senge-and-the-learning-organization/>.

Sim	tema bancário/financeiro	Entre 10 e 50	Entre 5 e 10	Não	4	3	3	4	2	4	3	4	3	2	3	3	3	3	3	2	1	1	1	1	2	4	3	3	3	3	
Sim	Construção	Mais de 250	Mais de 20	Não	3	2	2	2	3	2	3	1	2	0	3	4	2	4	4	4	3	2	5	5	5	5	2	1	2	2	2
Sim	Construção	Entre 50 e 250	Menos que 5	Não	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	
Sim	Construção	Entre 10 e 50	Mais de 20	Não	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	
Sim	Construção	Entre 50 e 250	Entre 5 e 10	Não	3	0	0	3	1	4	3	4	4	2	4	3	4	3	3	3	2	2	2	2	3	3	4	4	4	4	
Sim	Construção	Menos de 10	Menos que 5	Não	5	3	4	3	4	5	5	5	5	3	4	4	3	4	2	2	2	1	3	3	4	4	5	5	3	3	
Sim	Produção	Entre 50 e 250	Mais de 20	Não	3	1	2	2	1	3	3	4	3	0	1	4	1	3	4	4	3	3	2	4	3	4	1	1	4	4	
Sim	Construção	Entre 50 e 250	Mais de 20	Não	3	1	1	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	2	3	3	3	4	4	
Sim	Telecomunicações	Mais de 250	Menos que 5	Sim	3	1	3	3	0	4	4	4	1	1	4	0	1	5	2	2	4	1	4	2	4	0	2	1	2	1	
Sim	Hotelaria	Mais de 250	Mais de 20	Sim	5	0	0	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	3	5	5	2	2	1	5	5	3	5	5	5	5	
Sim	Prestação de serviços	Menos de 10	Entre 5 e 10	Não	2	1	4	3	0	5	3	2	2	4	4	3	3	4	4	2	1	3	2	3	4	4	3	3	3	3	
Sim	Construção	Entre 50 e 250	Entre 5 e 10	Não	2	3	2	3	1	4	4	3	1	1	3	3	3	4	3	1	1	3	1	4	4	4	4	4	3	3	
Sim	Construção	Mais de 250	Menos que 5	Não	4	3	2	3	3	5	5	4	4	2	3	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	3	
Sim	Educação	Mais de 250	Mais de 20	Não	4	1	1	4	2	4	5	5	4	2	3	1	4	3	3	3	2	4	3	4	3	4	3	2	2	2	
Sim	ng/comunicação e mu	Mais de 250	Menos que 5	Não	4	1	1	3	2	4	4	4	4	2	2	3	1	1	2	2	2	2	2	3	4	4	4	4	4	4	
Sim	Construção	Menos de 10	Menos que 5	Não	3	4	1	4	2	5	5	5	3	3	4	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
Sim	Construção	Entre 50 e 250	Menos que 5	Não	4	3	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
Sim	Produção	Entre 50 e 250	Menos que 5	Sim	3	4	5	4	4	4	4	4	5	4	1	4	3	4	5	4	4	5	5	5	3	3	1	3	2	2	
Sim	ng/comunicação e mu	Menos de 10	Menos que 5	Não	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	2	2	2	2	2	2	4	3	3	2	2	2	
Sim	Construção	Mais de 250	Entre 10 e 20	Não	1	1	5	3	1	1	3	2	2	0	3	1	0	0	4	5	5	5	5	0	2	3	2	2	2	2	
Sim	Produção	Menos de 10	Entre 5 e 10	Sim	3	4	5	4	3	3	3	5	3	3	5	5	5	5	5	5	3	5	5	4	4	3	3	5	4	4	
Sim	Construção	Mais de 250	Menos que 5	Não	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	5	5	5	5	5	5	
Não																															
Não																															
Sim	Construção	Mais de 250	Entre 10 e 20	Não	4	1	0	4	2	4	5	5	5	4	2	3	3	3	3	3	3	0	4	3	4	4	3	3	3	3	
Sim	ng/comunicação e mu	Mais de 250	Mais de 20	Sim	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	4	4	3	4	1	1	1	1	1	
Sim	Prestação de serviços	Mais de 250	Mais de 20	Não	3	0	0	3	3	5	2	4	2	3	1	3	2	3	2	2	2	0	0	1	2	2	2	2	2	2	
Sim	tema bancário/financeiro	Entre 50 e 250	Mais de 20	Não	4	1	3	4	1	5	4	4	4	3	4	5	3	3	3	2	1	4	4	2	5	2	5	2	5	2	
Sim	Construção	Entre 10 e 50	Mais de 20	Não	4	2	3	5	3	5	5	5	3	4	3	2	5	2	3	0	2	2	0	4	2	5	4	4	4	4	
Sim	Prestação de serviços	Mais de 250	Entre 5 e 10	Sim	4	1	2	3	3	4	5	4	4	4	4	3	4	1	2	2	2	1	2	3	2	2	3	4	3	4	
Não																															
Não																															
Sim	ção de Fio para Autor	Mais de 250	Entre 10 e 20	Sim	4	3	4	4	3	5	5	5	5	4	4	3	3	4	3	4	2	3	3	3	4	4	4	4	4	4	
Sim	Prestação de serviços	Menos de 10	Mais de 20	Não	4	4	3	3	4	5	3	1	5	0	1	3	4	0	3	0	0	0	1	4	5	5	5	5	5	5	
Não																															
Sim	Prestação de serviços	Menos de 10	Mais de 20	Sim	2	5	4	2	4	5	4	3	3	2	1	1	3	2	3	2	3	4	4	3	2	4	2	3	3	3	
Sim	Prestação de serviços	Entre 10 e 50	Mais de 20	Sim	4	1	1	3	4	4	4	4	4	1	1	2	1	1	2	1	1	0	2	4	4	5	5	5	4	4	
Sim	Prestação de serviços	Entre 50 e 250	Menos que 5	Não	5	0	0	4	3	5	5	5	4	4	1	3	4	0	2	1	3	1	2	1	4	2	5	5	4	4	
Sim	Prestação de serviços	Entre 50 e 250	Mais de 20	Sim	5	3	3	4	3	5	4	4	2	1	2	2	3	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	
Não																															
Não																															
Não																															
Sim	Saúde	Mais de 250	Mais de 20	Não	5	0	1	4	1	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	1	3	2	4	4	5	4	4	4	4	
Sim	Produção	Mais de 250	Entre 5 e 10	Sim	5	5	0	3	1	5	5	5	3	3	4	5	5	4	5	5	1	5	5	4	4	4	3	4	4	4	
Sim	Comércio	Entre 50 e 250	Mais de 20	Não	4	0	0	3	0	4	4	4	4	3	4	1	1	3	1	1	1	4	4	4	3	4	4	4	4	4	
Sim	Produção	Entre 50 e 250	Mais de 20	Não	4	2	0	3	3	5	4	5	3	3	4	4	4	3	5	4	3	2	3	3	4	4	4	4	5	4	
Não																															
Sim	Produção	Entre 10 e 50	Entre 5 e 10	Não	4	2	2	2	2	4	4	4	4	2	4	2	3	4	3	3	1	1	1	1	4	4	4	4	4	4	
Sim	Construção	Entre 50 e 250	Menos que 5	Não	1	1	1	1	1	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	1	1	4	3	4	3	4	3	3	3	3	
Sim	Prestação de serviços	Mais de 250	Mais de 20	Não	4	2	1	4	3	5	4	4	4	3	2	3	3	3	3	1	1	2	2	2	3	3	4	4	3	3	
Sim	tema bancário/financeiro	Mais de 250	Menos que 5	Não	3	4	1	2	3	5	4	4	3	2	2	4	3	2	3	4	2	4	4	4	1	3	1	2	3	3	
Sim	Ensino artístico	Entre 50 e 250	Mais de 20	Não	4	0	0	3	2	3	3	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	
Não																															
Sim	Logística	Entre 50 e 250	Mais de 20	Não	4	2	2	3	3	3	3	4	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	
Sim	Construção	Entre 10 e 50	Menos que 5	Sim	4	3	3	3	3	5	5	4	3	4	5	4	4	4	4	2	1	1	2	4	3	2	3	4	4		
Sim	design	Menos de 10	Menos que 5	Não	1	4	3	1	2	2	3	3	2	1	3	4	3	3	3	3	1	4	4	4	3	3	2	1	1	1	
Sim	Construção	Mais de 250	Mais de 20	Não	3	2	1	3	2	5	3	4	3	2	1	2	4	3	3	2	3	4	4	2	4	3	2	3	3	3	
Sim	Construção	Entre 10 e 50	Menos que 5	Não	5	0	0	4	0	5	5	4	3	2	5	5	3	3	5	3	0	0	0	4	4	5	5	5	5	5	
Sim	Construção	Entre 10 e 50	Entre 5 e 10	Não	3	4	2	4	4	5	5	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	
Sim	Construção	Entre 50 e 250	Menos que 5	Não	3	3	3	4	3	4	4	4	3	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	3	4	3	3	
Sim	Prestação de serviços	Entre 10 e 50	Mais de 20	Não	5	5	4	0	0	5	5	2	0	0	0	5	0	2	5	3	3	5	5	0	5	5	0	0	0	0	
Sim	Produção	Menos de 10	Menos que 5	Sim	4	0	0	3	1	5	3	5	4	3	4	4	4	3	4	2	2	3	3	4	3	3	3	4	3	3	
Sim	Construção	Entre 10 e 50	Mais de 20	Sim	3	3	3	3	3	3	4	4	2	4	4	5	2	4	5	4	4	3	4	4	4	5	3	4	3	3	
Sim	Construção	Entre 50 e 250	Mais de 20	Não	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	2	5	3	3	5	4	4	3	4	3	2	3					

Anexo B. Primeira página do inquérito

Modelos Organizacionais

Este questionário faz parte integrante de uma dissertação de mestrado no ISEP.IPP que tem como objetivo analisar os hábitos e tendências organizacionais em Portugal. As primeiras 5 questões servem para aferir a área de trabalho ou de estudos do inquirido. As restantes devem ser respondidas usando a escala disponibilizada para indicar o grau de concordância com cada afirmação.

*Obrigatório


1. Encontra-se a desenvolver, ou desenvolveu no passado, alguma atividade profissional? *

Em caso de resposta negativa, por favor passe dê como concluído este questionário.

- Sim
- Não

Continuar »

33% concluído

Com tecnologia
 Google Forms

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pela Google.
[Denunciar abuso](#) - [Termos de Utilização](#) - [Termos adicionais](#)

Anexo C. Segunda página do Inquérito

Modelos Organizacionais

*Obrigatório

Area de trabalho ou estudos

Esta secção do questionário, serve para aferir as condições da empresa em que desenvolve ou desenvolveu alguma atividade profissional.

2.Qual o setor em que desenvolve/desenvolveu a sua atividade profissional? *

- Prestação de serviços
- Sistema bancário/financeiro
- Saúde
- Construção
- Logística
- Produção
- Marketing/comunicação e multimédia
- Outra:

3.Qual o número de efetivos em que desenvolve/desenvolveu a sua atividade profissional? *

- Menos de 10
- Entre 10 e 50
- Entre 50 e 250
- Mais de 250

4.Qual o número de atuais ou potenciais clientes com que lida/lidava numa base diária? *

- Menos que 5
- Entre 5 e 10
- Entre 10 e 20
- Mais de 20

5.Lida/lidava com empresas de capital maioritariamente estrangeiro numa base diária? *

- Sim
- Não

« Anterior

Continuar »

66% concluído

Anexo D. Terceira página do inquérito

Modelos Organizacionais

*Obrigatório

Concordância com afirmações

Nesta secção irá encontrar um conjunto de afirmações, em que, considerando a organização em que trabalha/trabalhou, defina o grau de concordância com cada uma.

6.Existe clareza na definição das metas e objetivos *

Sendo a escala de 0 a 5, em que o 0 discorda completamente e o 5 concorda completamente

0 1 2 3 4 5

7.Os objetivos são definidos por uma só pessoa *

Sendo a escala de 0 a 5, em que o 0 discorda completamente e o 5 concorda completamente

0 1 2 3 4 5

8.Quando se encontra um problema a decisão recai apenas sobre uma pessoa *

Sendo a escala de 0 a 5, em que o 0 discorda completamente e o 5 concorda completamente

0 1 2 3 4 5

9.Existe muita informação disponível *

Sendo a escala de 0 a 5, em que o 0 discorda completamente e o 5 concorda completamente

0 1 2 3 4 5

10.A decisão recai sobre a primeira opção satisfatória *

Sendo a escala de 0 a 5, em que o 0 discorda completamente e o 5 concorda completamente

0 1 2 3 4 5

11.A hierarquia está claramente definida *

Sendo a escala de 0 a 5, em que o 0 discorda completamente e o 5 concorda completamente

0 1 2 3 4 5

12.O trabalho encontra-se devidamente dividido por departamentos *

Sendo a escala de 0 a 5, em que o 0 discorda completamente e o 5 concorda completamente

0 1 2 3 4 5

13.As tarefas dentro da empresa podem ser divididas por diferentes departamentos *

Sendo a escala de 0 a 5, em que o 0 discorda completamente e o 5 concorda completamente

0 1 2 3 4 5

14.Facilmente se identificam rotinas no trabalho *

Sendo a escala de 0 a 5, em que o 0 discorda completamente e o 5 concorda completamente

0 1 2 3 4 5

15.A atenção é focalizada num problema de cada vez até à sua resolução *

Sendo a escala de 0 a 5, em que o 0 discorda completamente e o 5 concorda completamente

0 1 2 3 4 5

16.O poder de decisão está dividido e ninguém avança sem o apoio de outros *

Sendo a escala de 0 a 5, em que o 0 discorda completamente e o 5 concorda completamente

0 1 2 3 4 5

17. Existem diferentes opiniões entre os gestores *

Sendo a escala de 0 a 5, em que o 0 discorda completamente e o 5 concorda completamente

0 1 2 3 4 5

18. São admitidas concessões para ter o apoio necessário *

Sendo a escala de 0 a 5, em que o 0 discorda completamente e o 5 concorda completamente

0 1 2 3 4 5

19. Entre os gestores há vários conceitos sobre o que é um problema *

Sendo a escala de 0 a 5, em que o 0 discorda completamente e o 5 concorda completamente

0 1 2 3 4 5

20. Os gestores têm diferentes visões sobre as soluções ótimas sendo necessárias concessões de alguma das partes envolvidas para se chegar a acordo *

Sendo a escala de 0 a 5, em que o 0 discorda completamente e o 5 concorda completamente

0 1 2 3 4 5

21. Existem vários participantes com diferentes ideias que entram em conflito *

Sendo a escala de 0 a 5, em que o 0 discorda completamente e o 5 concorda completamente

0 1 2 3 4 5

22. As ideias que prevalecem surgem, por diversas ocasiões, no meio da confusão *

Sendo a escala de 0 a 5, em que o 0 discorda completamente e o 5 concorda completamente

0 1 2 3 4 5

23. Nota-se que alguns intervenientes tentam sobrecarregar a organização quando esta não vai de encontro à com a sua opinião pessoal *

Sendo a escala de 0 a 5, em que o 0 discorda completamente e o 5 concorda completamente

0 1 2 3 4 5

24. Vários elementos aproveitam-se de situações problemáticas para conseguir levar avante o que é mais vantajoso para si *

Sendo a escala de 0 a 5, em que o 0 discorda completamente e o 5 concorda completamente

0 1 2 3 4 5

25. Identificam-se vários fluxos de problemas *

Sendo a escala de 0 a 5, em que o 0 discorda completamente e o 5 concorda completamente

0 1 2 3 4 5

26. Os procedimentos costumam ser alterados de forma a melhorar a adaptação ao problema em questão *

Sendo a escala de 0 a 5, em que o 0 discorda completamente e o 5 concorda completamente

0 1 2 3 4 5

27. O fator experiência é relevante na adaptação das regras *

Sendo a escala de 0 a 5, em que o 0 discorda completamente e o 5 concorda completamente

0 1 2 3 4 5

28. É realizado o esforço por parte da organização para que o conhecimento ser transmitido de pessoa para pessoa *

Sendo a escala de 0 a 5, em que o 0 discorda completamente e o 5 concorda completamente

0 1 2 3 4 5

29.A organização pretende a união do grupo para a comunicação e resolução de problemas *

Sendo a escala de 0 a 5, em que o 0 discorda completamente e o 5 concorda completamente

0 1 2 3 4 5

30.Reconhecem-se rotinas, porém é estimulada a prática e o esforço na adaptação *

Sendo a escala de 0 a 5, em que o 0 discorda completamente e o 5 concorda completamente

0 1 2 3 4 5

« Anterior

Enviar



100%: terminou.

Nunca envie palavras-passe através dos Formulários do Google.

Anexo E. Teste da homogeneidade de variâncias

	2.Qual o setor em que desenvolve/desenvolveu a sua atividade profissional?	Shapiro-Wilk		
		Estatística	df	Sig.
Modelo_racional	Prestação de serviços	,962	23	,503
	Construção	,977	36	,649
	Produção	,946	14	,507
Modelo_burocrático	Prestação de serviços	,971	23	,702
	Construção	,971	36	,451
	Produção	,883	14	,063
Modelo_coligação	Prestação de serviços	,964	23	,556
	Construção	,954	36	,135
	Produção	,952	14	,590
Modelo_anárquico	Prestação de serviços	,976	23	,827
	Construção	,957	36	,170
	Produção	,902	14	,121
Modelo_organizacional	Prestação de serviços	,930	23	,108
	Construção	,944	36	,068
	Produção	,930	14	,309

Teste de Homogeneidade de Variâncias				
	Estatística de Levene	df1	df2	Sig.
Modelo_racional	,156	2	70	,856
Modelo_burocrático	1,696	2	70	,191
Modelo_coligação	,009	2	70	,992
Modelo_anárquico	,369	2	70	,693
Modelo_organizacional	1,589	2	70	,211

Anexo F. Teste de Bonferroni para o setor

Comparações múltiplas						
Variável dependente: Modelo_coligação						
Bonferroni						
(I) 2.Qual o setor em que desenvolve/desenvolve u a sua atividade profissional?	(J) 2.Qual o setor em que desenvolve/desenvolve u a sua atividade profissional?	Diferença média (I-J)	Erro Padrão	Sig.	Intervalo de Confiança 95%	
					Limite inferior	Limite superior
Prestação de serviços	Construção	-,51618	,24011	,105	-1,1052	,0728
	Produção	-,82174*	,30491	,026	-1,5697	-,0738
Construção	Prestação de serviços	,51618	,24011	,105	-,0728	1,1052
	Produção	-,30556	,28332	,854	-1,0005	,3894
Produção	Prestação de serviços	,82174*	,30491	,026	,0738	1,5697
	Construção	,30556	,28332	,854	-,3894	1,0005

*. A diferença média é significativa no nível 0.05.

Anexo G. Teste de Bonferroni para número de efetivos

Comparações múltiplas						
Variável dependente: Modelo_racional						
Bonferroni						
(I) 3.Qual o número de efetivos em que desenvolve/desenvolveu a sua atividade profissional?	(J) 3.Qual o número de efetivos em que desenvolve/desenvolveu a sua atividade profissional?	Diferença média (I-J)	Erro Padrão	Sig.	Intervalo de Confiança 95%	
					Limite inferior	Limite superior
Menos de 10	Entre 10 e 50	-,04884	,24200	1,000	-,7014	,6037
	Entre 50 e 250	,48800	,22973	,218	-,1315	1,1075
	Mais de 250	,47421	,21700	,188	-,1109	1,0594
Entre 10 e 50	Menos de 10	,04884	,24200	1,000	-,6037	,7014
	Entre 50 e 250	,53684	,24650	,192	-,1279	1,2015
	Mais de 250	,52305	,23468	,170	-,1098	1,1559
Entre 50 e 250	Menos de 10	-,48800	,22973	,218	-1,1075	,1315
	Entre 10 e 50	-,53684	,24650	,192	-1,2015	,1279
	Mais de 250	-,01379	,22201	1,000	-,6124	,5849
Mais de 250	Menos de 10	-,47421	,21700	,188	-1,0594	,1109
	Entre 10 e 50	-,52305	,23468	,170	-1,1559	,1098
	Entre 50 e 250	,01379	,22201	1,000	-,5849	,6124

Anexo H. Teste da normalidade para contacto com ECE

Testes de Normalidade							
	5.Lida/lidava com empresas de capital maioritariamente estrangeiro numa base diária?	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Estatística	df	Sig.	Estatística	df	Sig.
Modelo_racional	Não	,110	74	,027	,982	74	,369
	Sim	,171	22	,095	,925	22	,095
Modelo_burocrático	Não	,113	74	,020	,959	74	,016
	Sim	,149	22	,200*	,874	22	,009
Modelo_coligação	Não	,119	74	,011	,976	74	,181
	Sim	,099	22	,200*	,964	22	,564
Modelo_anárquico	Não	,105	74	,044	,973	74	,120
	Sim	,152	22	,200*	,967	22	,648
Modelo_organizacion al	Não	,117	74	,014	,952	74	,007
	Sim	,205	22	,017	,936	22	,160
*. Este é um limite inferior da significância verdadeira.							
a. Correlação de Significância de Lilliefors							