



Universidade de Brasília

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO  
E DOCUMENTAÇÃO (FACE)  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

NATÁLIA LORENA BERTUSSI

**COMPONENTES DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E  
DESEMPENHO DE NÚCLEOS SETORIAIS EMPRESARIAIS:  
ESTUDO NO NÚCLEO ESTADUAL DE AUTOMECÂNICAS  
DE SANTA CATARINA**

Brasília – DF

2012

NATÁLIA LORENA BERTUSSI

**COMPONENTES DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E  
DESEMPENHO DE NÚCLEOS SETORIAIS EMPRESARIAIS:  
ESTUDO NO NÚCLEO ESTADUAL DE AUTOMECÂNICAS  
DE SANTA CATARINA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação  
em Administração da Universidade de Brasília, como requisito  
parcial à obtenção do grau de Mestre em Administração

Professor Orientador: Doutor, Francisco Antonio Coelho Junior

Brasília – DF

2012

Bertussi, Natália Lorena.

COMPONENTES DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E DESEMPENHO DE NÚCLEOS SETORIAIS EMPRESARIAIS: ESTUDO NO NÚCLEO ESTADUAL DE AUTOMECÂNICAS DE SANTA CATARINA / Natália Lorena Bertussi. – Brasília, 2012.

146f. : il.

Mestrado em Gestão de Pessoas – Universidade de Brasília, Programa de Pós-Graduação, 2012.

Orientador: Prof. Doutor, Francisco Antônio Coelho Junior, Departamento de Administração.

1. Desempenho Organizacional. 2. Desempenho Individual. 3. Estrutura Organizacional.  
4. Núcleo setorial.

I. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E DESEMPENHO DE NÚCLEOS SETORIAIS EMPRESARIAIS: ESTUDO NO NÚCLEO ESTADUAL DE AUTOMECÂNICAS DE SANTA CATARINA.

NATÁLIA LORENA BERTUSSI

**COMPONENTES DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL  
E DESEMPENHO DE NÚCLEOS SETORIAIS  
EMPRESARIAIS: ESTUDO NO NÚCLEO ESTADUAL  
DE AUTOMECÂNICAS DE SANTA CATARINA**

Esta dissertação foi aprovada pela seguinte banca examinadora:

**Professor Dr. FRANCISCO ANTÔNIO COELHO JÚNIOR**

Universidade de Brasília

**Professor Dr. ANTÔNIO ISIDRO DA SILVA FILHO**

Universidade de Brasília

**Professora Dra. SÔNIA MARIA GUEDES GONDIM**

Universidade Federal da Bahia

Brasília-DF, 31 de agosto de 2012.

Aos meus pais, pelo apoio constante.

À minha irmã, por ser um exemplo e ter me ajudado sempre.

## AGRADECIMENTOS

Este trabalho foi elaborado durante os últimos dois semestres do curso de Mestrado em Gestão de Pessoas na UnB – Universidade de Brasília.

Escrevê-lo foi, para mim, um grande prazer, além de uma boa oportunidade para transformar em algo palpável tudo aquilo que foi ministrado durante o programa de mestrado.

Meu primeiro agradecimento é, na verdade, um reconhecimento ao excelente ambiente de amizade e companheirismo do PPGA. Quero deixar registrado meu sincero reconhecimento à presteza e eficiência das secretárias e também meu agradecimento pela simpatia com que sempre fui tratada, mesmo quando não tinham razão para tal.

Aos professores, meus agradecimentos não poderiam ser de forma alguma parcimoniosos. Meu reconhecimento não apenas àqueles que efetivamente foram meus professores, mas sim a todos do Departamento, pela seriedade e competência demonstrada durante o decorrer do curso.

Agradeço a todos os colegas do curso pelas novas grandes amizades estabelecidas (e pelas “grandes discussões” travadas).

Certamente é preciso dedicar mais de um parágrafo em agradecimento ao Prof. Francisco Coelho Junior pela orientação na dissertação, mas tentarei ser sucinta. Além de desempenhar com sua usual competência o papel de orientador, tenho de agradecer-lo pelas várias outras “funções” que assumiu, de conselheiro pessoal a revisor de texto, propondo mudanças no estilo e correção dos infindáveis vícios de linguagem que encontrava.

Obviamente, todos os problemas que ainda permaneceram no trabalho – não apenas de redação, claro – são de minha total responsabilidade e oriundos de pura teimosia.

Um agradecimento especial aos meus pais e à minha irmã pelo apoio que sempre recebi, muitas vezes desmerecido. É a eles que dedico este trabalho em

reconhecimento a todo incentivo que me deram, não apenas durante os últimos dois anos, mas sim durante toda minha vida.

Fico muito contente ao constatar que a distância física durante tantos anos serviu, paradoxalmente, para um estreitamento dos laços afetivos familiares.

Por fim, deixo registrado meu agradecimento aos professores Antônio Isidro Da Silva Filho e Sônia Maria Guedes Gondim por aceitarem o convite para participar da banca de avaliação e pelas importantes contribuições que fizeram ao trabalho neste momento.

*“A ciência nunca resolve um problema sem criar pelo menos outros dez.”*  
George Bernard Shaw

## RESUMO

O objetivo do presente trabalho consistiu em verificar, empiricamente, os efeitos dos componentes da estrutura organizacional e do desempenho individual sobre o desempenho organizacional no âmbito do Núcleo Estadual de Automecânicas (NEA) de Santa Catarina (SC). A metodologia utilizada compreendeu uma pesquisa de caráter exploratório-descritiva, com estudo de caso único, abordagem quantitativa, conduzida sob a forma de pesquisa de campo. Quanto ao método, foram aplicados, presencialmente e à distância, dois instrumentos/questionários, um relativo a desempenho individual no trabalho e outro referente a componentes da estrutura organizacional, aos empresários participantes do NEA (N=146; 41% da amostra). Em seguida, foram realizados procedimentos de análise estatística dos dados. Como resultados identificou-se que a variável pessoal “Tempo como Empresário” exerce influência sob o fator “Conhecimento da tarefa e Comprometimento” de Desempenho Individual e sobre a o fator “Papel Organizacional, Divisão de Tarefas e Resultados” de Componentes da Estrutura Organizacional, explicando 2,8% e 3,5%, respectivamente, dos fatores. Ainda, que o fator “Atribuição de rotinas, práticas e Processo Decisório”, dimensão da variável Componentes da Estrutura Organizacional, contribui significativamente para a explicação da variável de Desempenho Individual, explicando aproximadamente 4,3% da variabilidade da variável critério. Além disso, o fator Grau de Esforço e Monitoramento do Desempenho, da variável Desempenho Individual, contribuiu significativamente para a explicação da variável de Desempenho Organizacional, explicando 2,8% da variabilidade desta variável. Os resultados corroboraram, em parte, o modelo teórico hipotetizado de pesquisa. As limitações, contribuições e agenda de pesquisa são apresentadas com base nos achados empíricos.

Palavras-chave: Desempenho Organizacional, Desempenho Individual, Estrutura Organizacional, Núcleo Setorial

## ABSTRACT

The objective of this thesis was to verify empirically the effects of perceptions of components of organizational structure on the organizational and individual performance of the Mechanical's Focus Group from *Santa Catarina* (NEA). The used methodology consists of an exploratory and descriptive research, with a single case study, with quantitative approach, conducted as a field research. Two surveys – one of individual work performance and one of organizational structure's components - were applied, in presence and remotely, to the participant NEA businessmen (N=146; 41% of the sample). Statistical data analysis was then performed. This analysis allowed the conclusion that personal variable "Time as a Businessman" influences the individual performance factor "Knowledge of the Job and Commitment" and Organizational Structure's components factor "Organizational Role, Task Division and Results", explaining respectively 2.8% and 3.5% of the factors. The Organizational Structure's Components factor "Routine Assignment, Practices and Decision Making" contributes significantly to explaining with around 4.3% the Individual Performance variable. The factor Degree of Effort and Performance Monitoring, from Individual Performance, contributes significantly to the explanation of the Organizational Performance variable, explaining approximately 2.8% of the variability of the dependent variable. The results confirm, in part, the theoretical research model hypothesized. The limitations, contributions and research agenda are presented based on empirical findings.

Key Words: Organizational Performance, Individual Performance, Organizational Structure, Focus Group

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Variáveis que influenciam o Desempenho Organizacional .....	28
Figura 2 - Visão Sistêmica da Medição de Desempenho .....	36
Figura 3 - Construção do Modelo Teórico Parte 1 .....	39
Figura 4 - Construção do Modelo Teórico Parte 2 .....	40
Figura 5 - Modelo Teórico.....	41
Figura 6 - Representação esquemática da estrutura do Sistema Confederação das Associações Comerciais e Empresariais do Brasil (CACB).....	45

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Gênero dos Empresários .....	58
Tabela 2 - Formação Acadêmica .....	59
Tabela 3 - Média do Tempo como Empresário.....	59
Tabela 4 - Tempo como Empresário .....	60
Tabela 5 - Atividade anterior .....	61
Tabela 6 - Distribuição de Respostas para Desempenho Organizacional .....	64
Tabela 7 - Análise Fatorial Desempenho humano.....	74
Tabela 8 - Média dos resultados de Desempenho Organizacional.....	77
Tabela 9 - Frequência para o Aumento do Faturamento .....	78
Tabela 10 - Análise Fatorial de componentes da Estrutura Organizacional.....	80
Tabela 11 - Regressão entre Tempo como Empresário e Fator 4 de DI .....	82
Tabela 12 - Regressão entre Tempo como Empresário e Fator 2 de EO .....	83
Tabela 13 - Regressão entre Fator 4 de DI e Fator 3 de EO .....	84
Tabela 14 - Regressão entre <i>Ticket</i> Médio e Fator 2 de DI.....	86
Tabela 15 - Objetivos Específicos e atendimento aos objetivos.....	88

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACE – Associação Comercial e Empresarial

BNDES - Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social

BSC – *Balanced Scorecard*

CACB – Confederação das Associações Comerciais e Empresariais do Brasil

CO – Comportamento Organizacional

EC – Empreender Competitivo

EI - Empreendedores Individuais

EO – Estrutura Organizacional

FACISC - Federação das Associações Empresariais de Santa Catarina

FATMA - Fundação do Meio Ambiente

ICC - *International Chambers of Commerce*

MPE – Micro e Pequena Empresa

NA - Nacional

NEA – Núcleo Estadual de Automecânicas

NS – Núcleo Setorial

PIB – Produto Interno Bruto

SC – Santa Catarina

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SENAC - Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial

SENAI - Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial

SPSS – *Statistical Package for the Social Sciences*

UF – Unidade da Federação

UnB – Universidade de Brasília

# SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	1
1.1	Problematização.....	3
1.2	Objetivo Geral .....	6
1.3	Objetivos Específicos .....	6
1.4	Justificativa .....	7
2	REFERENCIAL TEÓRICO .....	13
2.1	Estrutura Organizacional.....	14
2.1.1	COMPONENTES DA ESTRUTURA .....	20
2.2	Desempenho Organizacional .....	26
2.3	Desempenho Individual .....	32
3	MODELO TEÓRICO HIPOTETIZADO .....	38
4	MÉTODO .....	42
4.1	Tipo e descrição geral da pesquisa .....	42
4.2	Caracterização da Organização .....	44
4.2.1	O Programa Empreender .....	45
4.2.2	Empreender Competitivo.....	48
4.2.3	Núcleo Estadual de Automecânicas - NEA.....	50
4.2.4	Organograma do NEA.....	54
4.2.5	Projeto aprovado no Empreender Competitivo.....	55
4.3	População e amostra.....	57
4.3.1	Perfil da Amostra .....	58
4.4	Instrumento(s) de pesquisa .....	62
4.4.1	Instrumento de avaliação de Desempenho humano.....	62
4.4.2	Instrumento de avaliação de Desempenho Organizacional .....	62
4.4.3	Instrumento de avaliação de componentes da Estrutura Organizacional .....	65
4.5	Procedimentos de coleta dos dados .....	66
4.5.1	Coleta de dados de desempenho humano.....	66
4.5.2	Coleta de dados de estrutura organizacional.....	67

4.5.3	Coleta de dados de desempenho organizacional .....	68
4.6	Procedimentos de análise dos dados .....	69
5	RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	72
5.1	Desempenho Humano.....	72
5.1.1	Análise Fatorial de Desempenho Humano .....	72
5.2	Desempenho Organizacional .....	76
5.2.1	Análise Descritiva de Desempenho Organizacional .....	77
5.3	Componentes da Estrutura Organizacional .....	79
5.3.1	Análise Fatorial da Escala de Estrutura Organizacional.....	79
5.4	Relação empíricas entre as variáveis estudadas.....	81
5.4.1	Relação empíricas entre variáveis pessoais e profissionais e as variáveis de Desempenho Organizacional e Desempenho Individual. ....	81
5.4.2	Relação entre Desempenho Organizacional e Individual com os Componentes da Estrutura Organizacional .....	83
5.4.3	Relação entre as variáveis dependentes Desempenho Organizacional e Desempenho Individual .....	85
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	88
6.1	Limitações do Estudo .....	90
6.2	Agenda de Pesquisa.....	92
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	94
	Anexo A – Questionário de Desempenho de Núcleo Setorial .....	104
	Anexo B – Modelo de Pesquisa aplicado ao NEA .....	108
	Anexo C – Questionário de Organização do Trabalho .....	110
	Apêndice A – Distribuição dos Municípios do NEA.....	114
	Apêndice B - Distribuição das Cargas Fatoriais de cada um dos itens de Desempenho Individual .....	115
	Apêndice B – Estatística Descritiva de Desempenho Individual – Fator 1 - Regulação do Desempenho.....	118
	Apêndice C - Estatística Descritiva de Desempenho Individual – Fator 2 - Grau de Esforço e Monitoramento do Desempenho .....	120
	Apêndice D – Estatística Descritiva de Desempenho Individual – Fator 3 - Autogerenciamento de Desempenho.....	122
	Apêndice E - Estatística Descritiva de Desempenho Individual – Fator 4 - Conhecimento da tarefa e Comprometimento com o núcleo .....	124

Apêndice F - Distribuição das Cargas Fatoriais de cada um dos itens de Estrutura Organizacional .....	125
Apêndice G - Estatística Descritiva de Estrutura Organizacional - Fator 1 – Hierarquia, Autoridade e Centralização.....	127
Apêndice H - Estatística Descritiva de Estrutura Organizacional - Fator 2 – Papel Organizacional, Divisão de Tarefas e Resultados .....	128
Apêndice I - Estatística Descritiva de Estrutura Organizacional - Fator 3 – Atribuição de rotinas, práticas e Processo Decisório .....	129

# 1 INTRODUÇÃO

A literatura científica disponível sobre comportamento organizacional historicamente vem negligenciando o estudo no lócus de micro e pequenas empresas, especialmente no contexto brasileiro (Borges-Andrade, Coelho Jr & Queiroga, 2006). No atual cenário do trabalho, caracterizado pela pós-globalização e pela necessidade crescente das demandas por tecnologia e informação, o papel desempenhado por micro e pequenas empresas vem ganhando destaque tanto na movimentação da economia quanto no investimento de emprego a boa parte da mão de obra brasileira.

Atualmente, as micro e pequenas empresas têm sido cada vez mais compreendidas como um ator importante no contexto socioeconômico dos países. No Brasil, em particular, as empresas de pequeno porte têm alto nível de importância para a economia do país, em função da capacidade dessas empresas de gerarem empregos, renda e inovação (Ribeiro Neto, 2008).

Entretanto, ainda segundo Ribeiro Neto (2008), as empresas desse porte, todavia, se defrontam com muitos e complexos desafios provocados por causas diversas, entre as quais se destacam características particulares (gestão centralizadora e dispersa, restrição de recursos, entre outras) que são inibidoras do crescimento e as estruturas de suporte às organizações empresariais (legais, políticas e técnicas) que têm focos prioritários para empresas de médio e grande porte.

Esta dissertação, ao pesquisar sobre fatores que impactam o desempenho de empresas de pequeno e médio porte, traz para o debate acadêmico um tema contemporâneo e pouco discutido, que poderá contribuir com organizações institucionais e empreendedoras na definição e implementação de políticas e ações que resultem na melhoria da competitividade às pequenas empresas. A literatura sobre comportamento organizacional sugere que há relações teóricas que podem ser estabelecidas entre a estrutura organizacional e seus efeitos no desempenho individual e no desempenho organizacional. Ou, mais especificamente, o quanto os componentes da estrutura organizacional são capazes de explicar ou prever desempenho efetivo em contexto laboral (Borges-Andrade, Coelho Jr & Queiroga, 2006). Ainda, de acordo com Vasconcelos (1996), esta variável, estrutura, também é usualmente negligenciada na

literatura científica sobre comportamento organizacional posto que é normalmente considerada como parte integrante das organizações aonde os dados são coletados, mas não é considerada, tradicionalmente, como variável em estudo.

A investigação dos preditores de desempenho no trabalho vem sendo, historicamente, uma das mais importantes variáveis investigadas em comportamento organizacional, principalmente na análise de dimensões do contexto sobre a *performance* (Coelho Jr & Borges-Andrade, 2011a). Estrutura vem sendo associada à explicação de desempenho, ou o quanto do desempenho pode ser facilitado pela aplicação de uma estrutura adequada ao ambiente de trabalho. Neste ínterim, o controle do desempenho é uma prática gerencial que tem demonstrado resultados positivos, como, por exemplo, o aumento da receita, a redução de custos, a otimização de processos, a agilidade na tomada de decisão, a diferenciação entre as outras empresas e melhor aproveitamento do conhecimento já existente (Sonntag e Frese, 2002).

Ainda, corroborando com esta ideia, Bond, Carpinetti, Nagai, Rezende, e Oliveira (2001) afirmam que o desempenho da organização depende da integração de todas as atividades, desde a formulação das estratégias, passando pelas ações até chegar aos resultados alcançados. Portanto, o gerenciamento do desempenho pode mudar comportamentos, melhorar as atividades e a qualidade dos serviços prestados, e demonstrar ao empresário onde os problemas de sua organização se encontram. Assim, o principal objetivo do gerenciamento do desempenho é apontar se a empresa está no caminho certo para atingir as metas previamente estabelecidas. Novos estudos, aplicados ao contexto de organizações de natureza privada, são recomendados neste campo de atuação (Borges-Andrade, Coelho Jr & Queiroga, 2006), especialmente enfocando o contexto organizacional de micro e pequenas empresas, foco central desta dissertação conforme será explicado adiante.

O contexto organizacional de empresas de pequeno porte vem sendo negligenciado na literatura disponível sobre comportamento organizacional. Assim, espera-se que o presente trabalho tenha dois tipos de implicações: uma teórica, orientada ao estudo científico das variáveis relativas a desempenho, nos níveis individual e organizacional, além do estudo sobre estrutura organizacional; e prática, uma vez que o contexto de organizações de tamanho e porte pequenos, relacionados com o contexto empreendedor, será investigado, contribuindo, assim, com evidências de

generalidade aos achados empíricos que serão obtidos com a consecução da presente dissertação.

## **1.1 Problematização**

A literatura sobre desempenho no trabalho é ainda escassa no que se refere à investigação do quanto a estrutura é capaz de predizê-lo (Aguiar, 2004, Souza, 2005). Por mais que seja sugerido, de maneira prescritiva, que algumas variáveis de nível de contexto sejam capazes de impactar no desempenho dos indivíduos, a literatura empírica que efetivamente investiga estas relações ainda é escassa.

Tanto as principais revisões internacionais da área (Mowday, Strers e Porter, 1982; Mowday, 1998; Mathieus e Zajac 1990; Meyer e Allen, 1997) quanto as nacionais (Bastos, 1994; Bastos, 1995; e Medeiros, 2002) ao formularem as suas agendas de pesquisa apontam para um ponto em comum: a necessidade de se estudar os antecedentes de desempenho organizacional, sobretudo a estrutura organizacional. Segundo esses autores, nas suas revisões de literatura, o estudo articulando os consequentes da estrutura organizacional pode ajudar num grande conflito da área: a premissa “tácita” - comum em quase todas as pesquisas – e, ainda pouco pesquisada de que uma estrutura bem definida causa melhores níveis de desempenho organizacional e de *performance* individual.

A sobrevivência das empresas, principalmente as de pequeno porte, em um mundo globalizado, onde maiores exigências são criadas a cada dia, é um fator de preocupação para o Governo, para as entidades financeiras e entidades de apoio empresarial no Brasil. Essas entidades buscam, entre outros fatores, alternativas efetivas para os empreendedores e profissionais que trabalham neste segmento da sociedade, e que representam grande parte da mão de obra trabalhando no País como um todo.

Essa busca de alternativas se torna ainda mais necessária quando se leva em conta pesquisa recente publicada pelo SEBRAE-SP (2008). Conforme apontam os dados, a taxa de mortalidade empresarial no Brasil, apurada entre as empresas constituídas e

registradas nas juntas comerciais dos estados brasileiros entre os anos de 2000 a 2002, mostra que 49,4% das empresas encerraram as atividades com até 02 (dois) anos de existência, 56,4% com até 03 (três) anos e 59,9% não sobrevivem além dos 04 (quatro) anos. Isto, provavelmente, se dá em virtude da falta de profissionalização nestas organizações, ou mesmo devido à dificuldade de se manter no mercado altamente competitivo sem qualquer tipo de diferencial ou visão prospectiva.

Nesse contexto, e visando melhor qualificar as micros e pequenas empresas, provendo competências necessárias à manutenção mercadológica, as Associações Comerciais de todo o Brasil, com apoio da Confederação das Associações Comerciais e Empresariais do Brasil (CACB), juntamente com o Serviço Brasileiro de apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), começaram a desenvolver trabalhos em parceria com os chamados núcleos setoriais.

Os núcleos setoriais correspondem a grupos de trabalho compostos por representantes de empresas de um mesmo segmento. De acordo com Dohle e Barbosa (2003), estes grupos surgiram no Brasil em 1991, e atualmente estão presentes em mais de 500 cidades brasileiras por meio do programa Empreender. Este programa visa o fortalecimento da micro e pequena empresa por meio do associativismo e da união de empresas de um mesmo ramo de atividades, que se reúnem, periodicamente, para discutir problemas comuns e buscar soluções conjuntas para suas organizações.

Isto posto, verifica-se que não somente as empresas participantes do programa mas organizações de um modo geral, buscam melhorias em seu desempenho organizacional, de modo a garantir-lhes a possibilidade de atuação mercadológica por um grande tempo. Os indicadores de desempenho são capazes de prover em informações que auxiliam no planejamento e controle dos processos gerenciais, bem como servem de comparação entre estágios iniciais e finais de metas pré-estabelecidas.

Porém, de acordo com Fernandes, Fleury e Mills (2006), poucos estudos científicos procuram analisar os indicadores de desempenho organizacional. Quando o fazem, utilizam as perspectivas do *Balanced Scorecard* (BSC) em mais de duas perspectivas (por exemplo, indicadores de processos internos e clientes) e mais de uma categoria de recursos (por exemplo, práticas de recursos humanos, satisfação e competências

dos funcionários). Tradicionalmente, ressalta-se, desempenho organizacional vem sendo investigado sob uma perspectiva econométrica, com pouca ênfase à análise de variáveis de níveis meso e micro à sua efetividade (Coelho Jr., 2009).

Collins e Porras (1994) por meio de estudo com grandes empresas mundiais longevas, que se originaram de forma semelhante e desenvolvem atividades num mesmo segmento de mercado, verificaram que cada uma tinha a sua identidade organizacional peculiar ou única, como fator importante de sucesso empresarial. A diferença dos desempenhos obtidos pelas organizações baseou-se no modo como os recursos, tangíveis e intangíveis, eram coordenados dentro das empresas.

Os autores afirmam, ainda, que uma empresa é constituída não somente de recursos financeiros, mas também de recursos humanos e físicos, dentre outros. E o desempenho da organização está intrinsecamente ligado com a forma como esses recursos são administrados ou geridos. Torna-se premente, assim, verificar quais variáveis típicas de comportamento organizacional, nos níveis micro (individual) e meso (grupos e equipes de trabalho), são capazes de gerar efeitos diretos e significativos nos resultados tanto individuais quanto organizacionais. Nesse contexto, a discussão acerca de estrutura organizacional como um facilitador do desempenho ainda é escasso no campo de comportamento organizacional, já que, muitas vezes, a organização pode ser compreendida como um conjunto de recursos taticamente empregados para gerar riquezas (Aguiar, 2004).

O autor afirma, ainda, que são necessários estudos teórico/empíricos que examinem como a estrutura organizacional pode introduzir mudanças em sua equipe, ou seja, examinar como a estrutura se propaga de pessoa para outros níveis organizacionais. Torna-se fundamental, assim, verificar como os componentes da estrutura organizacional podem influenciar nos desempenhos individual e organizacional. O contexto de micro e pequenas empresas, em termos de suas variáveis constitutivas, segundo Borges-Andrade, Coelho Jr. e Queiroga (2006), também precisa de mais atenção nos estudos empíricos sobre desempenho organizacional, pois ainda não são tradicionalmente investigados embora componham a grande maioria das organizações brasileiras. Ainda, no Brasil há uma série de obras de avaliação de desempenho na administração pública (Guimarães, Lourenço, Leitão e Azevedo 1997; Abbad, 1991), cujas características são bem diferentes das entidades do terceiro setor.

Nenhum trabalho no contexto de avaliação de desempenho de Associação Comercial e Empresarial – ACE, especificamente, foi encontrado, porém alguns estudos, como o de Aguiar (2004) e de Souza (2005), sobre o desempenho do terceiro setor, surgiram na última década. Nota-se que este locus organizacional ainda precisa ser melhor investigado, principalmente em virtude da importância deste tipo de organização na manutenção da capacidade produtiva do País.

Assim, considerando a argumentação anteriormente realizada, o presente trabalho foi estruturado visando responder a seguinte questão de pesquisa: Qual(ais) o(s) efeito(s) da estrutura da organização e do desempenho individual sobre o desempenho organizacional no âmbito do Núcleo Estadual de Automecânicas de Santa Catarina?

## **1.2 Objetivo Geral**

Verificar, empiricamente, os efeitos das percepções sobre componentes da estrutura organizacional sob o desempenho individual e o desempenho organizacional no âmbito do Núcleo Estadual de Automecânicas de SC.

## **1.3 Objetivos Específicos**

Os objetivos específicos da pesquisa serão:

- Testar os efeitos preditivos entre variáveis individuais (pessoais e profissionais) sobre o desempenho humano e organizacional no Núcleo Estadual de Automecânicas de SC.
- Testar os efeitos preditivos entre características dos componentes da estrutura organizacional sobre o desempenho humano e organizacional no Núcleo Estadual de Automecânicas de SC.

- Testar as relações empíricas entre o desempenho humano e o desempenho organizacional no Núcleo Estadual de Automecânicas de SC.

## **1.4 Justificativa**

De acordo com o SEBRAE-NA (2011), são criados anualmente mais de 1,2 milhão de novos empreendimentos formais no Brasil. Desse total, mais de 99% são micro e pequenas empresas e Empreendedores Individuais (EI). Ainda, de acordo com informações do Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social - BNDES (2002), 60% dos empregos são gerados e mantidos pelas micro e pequenas empresas, que, também, contribuem com 43% da renda nacional total.

Ao somar-se a isso a ocupação que os empreendedores geram para si mesmos, pode-se dizer que os empreendimentos de micro e pequeno porte são responsáveis por, pelo menos, dois terços do total das ocupações existentes no setor privado da economia. A sobrevivência desses empreendimentos é condição indispensável para o desenvolvimento econômico do País.

Segundo Filion (1999), o empreendedorismo vem sendo cada vez mais discutido. O crescimento das nações e o desenvolvimento da economia de um país, de um estado ou de um certo território estão associados à prática do empreendedorismo. Ele também é constantemente apregoado como o principal gerador de empregos formais e como um grande impulsionador do crescimento e da renda de um determinado local.

Santana (1999) afirma que as MPEs, geralmente, demoram para perceber o turbilhão que as assola e, conseqüentemente, em adotar medidas gerenciais para lidar com tal turbilhão. Assim, elas perdem competitividade e acabam sendo devoradas pelos concorrentes. Segundo Koteski (2004), as empresas de micro e pequeno porte compõem o alicerce da economia brasileira, tanto pela sua enorme capacidade geradora de postos de trabalho, quanto pela grande quantidade de estabelecimentos espalhados por todo país. Aliás, esse mesmo autor esclarece que o referido setor contribui decisivamente para o crescimento do Produto Interno Bruto (PIB).

Dessa forma, com o passar dos anos as empresas ganham cada dia mais credibilidade ante a dinâmica de mercado. No entanto, é necessário ressaltar que atrelado a essa faceta positiva, há uma vertente negativa refletida na mortalidade das micro e pequenas empresas. Conforme uma pesquisa do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE (2005), 73,9 % das micro e pequenas empresas deixaram de existir.

Assim, sobreviver no atual ambiente de negócios tornou-se a maior meta das empresas de micro e pequeno porte, que além de lutar contra a insuficiência de recursos, estão sujeitas as intempéries da competitividade. Para superar esses enormes desafios, as empresas estão adaptando suas formas de gestão e utilizando ferramentas que possibilitem uma boa atuação no mercado.

No Brasil, a crescente preocupação com o alto índice de falência de novos negócios, pode ser uma das razões pela qual as micro e pequenas empresas assumem uma abrangência crescente no âmbito do governo, das entidades de classe, das instituições de apoio e da própria academia (Dornelas, 2001). Neste sentido, há uma série de programas, incentivados pelo governo federal, principalmente por meio das Entidades do Sistema “S” (SEBRAE, SESI, SENAI, SENAC, entre outros), que vão desde a orientação à abertura de um novo negócio, até consultorias de baixo custo, buscando minimizar o problema que essas empresas enfrentam. (Botelho e Souza, 2001).

Dessa forma, os núcleos setoriais surgem como mais uma alternativa às empresas de micro e pequeno porte, para poderem se preparar para enfrentar o mercado no qual estão inseridas.

Os núcleos setoriais estão presentes em mais de 500 cidades do Brasil, com um total de dois mil núcleos setoriais ativos. Ao todo, mais de sessenta mil empresas já foram atendidas pelo programa Empreender e, atualmente, dezesseis mil estão participando ativamente, de acordo com informações da Confederação das Associações Comerciais e Empresariais do Brasil - CACB (2011).

Os núcleos setoriais surgem dentro da Associação Comercial de um município e, juntamente com o apoio do SEBRAE - Serviço Brasileiro de apoio às Micro e Pequenas Empresas, desenvolvem uma série de atividades com micros e pequenas

empresas. A implementação de núcleos setoriais tem representado uma das mais eficientes formas de organização de empresas de um mesmo segmento, contribuindo fortemente para o aumento de suas vantagens competitivas no mercado, por meio de:

- Acesso à capacitação e consultoria gerencial e técnica a custos menores;
- Possibilidade de realização de compras e vendas em conjunto;
- Participação em feiras, missões empresariais e eventos com maior regularidade e menor custo;
- Acesso e ampliação de mercados;
- Realização de *marketing* de rede;
- Aprimoramento tecnológico de processos;
- Exercício da cidadania mediante participação em projetos sociais;
- Ganhos de qualidade, produtividade e competitividade.

Assim, o trabalho dos núcleos setoriais procura melhorar esse gerenciamento das micro e pequenas empresas, trazendo benefícios tanto para as empresas participantes, como também gerando impactos positivos nas entidades empresariais que promovem esta forma de organização da base.

Podem ser mencionados benefícios tais como melhoria da representatividade, aumento do quadro social e, conseqüentemente, da receita da entidade empresarial local, crescimento de demanda por serviços da entidade, fortalecimento da cultura associativista, profissionalização do quadro funcional e participação proativa no desenvolvimento local e regional.

Tendo em vista a relevância inclusive social deste programa, e o seu impacto na economia do País e nos arranjos produtivos locais, cuja metodologia tem sido levada aos países da América do Sul desde 2012 (Flores, 2011), a capilaridade do projeto Empreender Competitivo, a quantidade de empresas atendidas e a falta de estudos científicos acerca da configuração dos núcleos setoriais e seus efeitos, vê-se a

necessidade de aprofundamento sobre tais formas de agrupamento, tendo em vista os resultados positivos que os mesmos podem trazer às pequenas e médias empresas.

Além disso, diversas abordagens organizacionais foram desenvolvidas com o objetivo de contribuir para a melhoria no desempenho das organizações, mas, por outro lado, poucas foram aquelas que tiveram por objetivo entidades sem fins lucrativos e não governamentais como as Associações Comerciais e Empresariais (ACEs). Fischer & Fischer (1994) enfatizam este aspecto ao afirmarem que foram realizados poucos estudos e pesquisas focando em tais entidades, com exceção de um artigo sobre a passagem do grupo Olodum para uma gestão empresarial.

Entidades como as ACEs (terceiro setor) são importantes sob diversos aspectos. Salamon (1999, p. 15-17), por meio de uma pesquisa desenvolvida em diversas partes do mundo, cujo foco foi entidades do Terceiro Setor, afirma que as mesmas são de extrema importância por:

- Realizarem funções de serviços cujo objetivo visa o bem coletivo;
- Promovem pluralismo, diversidade e liberdade, além de incorporarem valores às iniciativas para a qual focam;
- Têm, em geral, um apoio e atenção do público e;
- Criam um capital social.

Portanto, assim como as micro e pequenas empresas necessitam de maior atenção no campo empírico, esta atenção também se faz necessária para as entidades de terceiro setor, que no caso desta pesquisa são as associações comerciais.

Ainda, conforme já ressaltado anteriormente, tanto revisões internacionais da área (Mowday, Strers e Porter, 1982; Mowday, 1998; Mathieus e Zajac 1990; Meyer e Allen, 1997) quanto as nacionais (Bastos, 1994; Bastos, 1995; e Medeiros, 2002) ao formularem as suas agendas de pesquisa apontam para um ponto em comum: a necessidade de se estudar os antecedentes de desempenho organizacional, sobretudo a estrutura organizacional. Segundo esses autores, nas suas revisões de literatura, o estudo articulando os consequentes da estrutura organizacional pode ajudar num grande conflito da área: a premissa “tácita” - comum em quase todas as pesquisas – e,

ainda pouco pesquisada de que uma estrutura bem definida causa melhores níveis de desempenho organizacional e de *performance* individual.

Na literatura brasileira foi identificado apenas um estudo científico (Ribeiro Neto, 2008) com o objetivo de generalizar modelos que possam prescrever as variáveis que impactam o desempenho, a competitividade e a sustentabilidade de pequenas firmas. Observa-se que as teorias desenvolvidas e publicadas sobre desempenho organizacional ainda focam no contexto das grandes organizações. Além disso, considerando a relativa escassez de estudos empíricos sobre relações entre estrutura e desempenho (Aguiar, 2004), em especial no Brasil, este trabalho oferecerá contribuições práticas, teóricas e metodológicas.

Ainda, não foi encontrado nenhum trabalho acadêmico sobre o Programa Empreender e sobre o Projeto Empreender Competitivo, logo esta dissertação também terá uma utilidade para os núcleos setoriais, que contribuirá em uma ordem prática. Os resultados poderão facilitar o planejamento estratégico dos núcleos bem como otimizar o desempenho dos mesmos. Do ponto de vista teórico, a pesquisa poderá revelar antecedentes de desempenho individual e organizacional, bem como o quanto a estrutura é capaz de prever desempenho, oferecendo evidências e pressupostos para teorias da psicologia e da administração. Ainda, poder-se-á contribuir para o aprofundamento de estudos acerca de desempenho organizacional que foquem em outros indicadores de medição que não o comumente usado pelas empresas atualmente (indicadores financeiros).

Por fim, vale ressaltar que o Programa Empreender foi eleito como um dos melhores programas do planeta voltados para o fortalecimento de micro e pequenas empresas pela *International Chambers of Commerce* (ICC), durante o 4º Congresso da organização, realizado em 2005 na África do Sul. Isso demonstra a importância do programa, bem como a necessidade de maiores estudos acerca da eficácia e características concernentes ao mesmo.

A presente dissertação encontra-se estruturada em cinco partes. Neste primeiro Capítulo, foram apresentados os objetivos de pesquisa (geral e específicos), além da problematização, que demonstra as lacunas ainda existentes na literatura acerca do assunto estudado, e a justificativa para realização desta pesquisa. Já no segundo

Capítulo, discorrer-se-á acerca do referencial teórico sobre desempenho, nos níveis de análise individuais e organizacionais, e sobre estrutura organizacional e seus componentes. O terceiro Capítulo trará a apresentação do modelo teórico hipotetizado da presente dissertação, bem como as hipóteses que se pretende testar durante a realização da pesquisa.

Já o quarto Capítulo tratará do delineamento metodológico da pesquisa, com caracterização da CACB, do projeto Empreender e do projeto Empreender Competitivo e do NEA – núcleo setorial foco do presente trabalho, além disso, o capítulo apresenta a caracterização da população e da amostra estudada, bem como descrição dos instrumentos de pesquisa e os procedimentos de análise adotados.

No quinto Capítulo, por sua vez, são apresentados os resultados obtidos por meio da presente pesquisa, tanto com análises descritivas como fatoriais de cada um dos constructos envolvidos na pesquisa, assim como análises de relação entre essas variáveis no contexto do núcleo setorial estudado. Por fim, no sexto Capítulo, há uma discussão dos resultados, onde também se apresentam as limitações do trabalho e sugere-se uma agenda de pesquisa para futuros pesquisadores.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este Capítulo foi escrito com o objetivo de demonstrar o embasamento teórico e empírico no qual se apoiou a estruturação do presente estudo. Inicialmente, foi feita uma revisão da literatura nacional e internacional de publicações acerca de estrutura organizacional, desempenho individual e organizacional durante o período entre 2005 e 2011.

A primeira busca foi feita em publicações de periódicos qualificados como B3 ou superior pela WebQualis, nas áreas de Administração e Psicologia. Foram utilizadas como palavras-chaves, nestas buscas, as seguintes palavras:

1. Desempenho Organizacional
2. Desempenho Individual
3. Estrutura Organizacional
4. Desempenho Empresarial
5. Micro e Pequenas Empresas
6. Indicadores de Desempenho
7. Avaliação de Desempenho

A partir dos artigos encontrados neste levantamento exploratório foi feito um refinamento, por parte da pesquisadora, dos artigos considerados mais importantes para a presente dissertação (artigos com temas mais relacionados com o tema proposto e pertencentes a periódicos com maior fator de impacto, acima de B1). Depois dessa primeira etapa, diversos estudos clássicos acerca dos constructos foram considerados.

Ainda, foi feita uma terceira etapa de busca, onde foi feita uma pesquisa detalhada também em periódicos com publicações direcionadas às micro e pequenas empresas, como resultado desta busca foram lidos artigos diversos, que se relacionassem com o tema da presente dissertação. A busca pelos *Journals* foi feita na base de periódicos

da CAPES. Optou-se por considerar os seguintes títulos para análise, dado à sua afinidade com a investigação do lócus de micro e pequenas organizações:

- International Small Business Journal;
- Journal of Small Business Management e;
- Journal of Small Business and Enterprise Development.

Em linhas gerais, observou-se que o grande foco dos estudos sobre desempenho individual e organizacional ainda concentra-se no campo conceitual, acerca de suas extensões e delimitações. Ainda, há poucos estudos que relacionem os componentes da estrutura organizacional com o desempenho individual e organizacional, já que a maioria dos estudos acerca de estrutura focam, eminentemente, em estratégia empresarial. Por fim, vale ressaltar mais uma vez a falta de estudos que foquem nas micro e pequenas empresas do Brasil.

A fundamentação teórica desta dissertação está dividida em dois temas principais: o conceito de desempenho (individual e organizacional), bem como as formas de medição do mesmo; e a noção de estrutura organizacional, de acordo com autores de referência.

## **2.1 Estrutura Organizacional**

A revisão de literatura permitiu ver que há diferentes maneiras de se conceituar a estrutura organizacional. Fleury, Wanke e Figueiredo (2000) e Oliveira (2005) destacam que estudos acerca da estrutura organizacional são raros, e que no Brasil há poucas publicações que tratam da relação entre estrutura organizacional e o desempenho da mesma.

A estrutura organizacional foi objeto de estudo desde os teóricos da abordagem de administração científica. Perrow (1972) observa que Taylor, Fayol, Gulick, Urwick e diversos outros teóricos investigaram as práticas organizacionais, procurando

racionalizá-las e explica-las. Dessa forma, esses teóricos concentravam-se, principalmente, nos aspectos formais da organização, entendendo que deveriam ser minimizados os aspectos informais relacionados a gestão.

Com o desenvolvimento dos estudos acadêmicos, a literatura sobre estrutura organizacional deixou de ser universalista e passou a ser relativista. Assim, a estrutura da organizacional passou a variar de acordo com a conjuntura na qual se inseria: a eficácia da organização depende da adequação entre a sua estrutura e o contexto em que opera (Mintzberg, 1979; Donaldson; 1999). Diversos autores passaram a apoiar a natureza transitória para a estrutura organizacional, atribuindo diferentes fatores para cada tipo de estrutura escolhida pela empresa: Woodward (1965) priorizou a tecnologia; Pugh (1969), por outro lado, deu prioridade ao tamanho da empresa; Chandler (1962) por sua vez aprofundou seus estudos nos efeitos da estratégia sob estrutura organizacional; Burns e Stalker (1961), Fuente Sabaté (1994) e Coelho (2000) focaram nos efeitos do ambiente sob a estrutura organizacional.

A estrutura organizacional é uma das ferramentas gerenciais que permite aos coordenadores terem uma visão holística da instituição (Waterman, Peter E Phillips, 1980) e apresenta-se através de um organograma que pode vir a refletir parte da estratégia da empresa, além de englobar aspectos como: indicar as subordinações, abrangência de poder dos gerentes e supervisores, dividir o trabalho, distribuir tarefas, identificar o agrupamento de pessoas em áreas, número de departamentos e número de níveis de hierarquia, incluir projeto de sistemas para garantir comunicações eficazes, coordenação, controle e integração entre os departamentos (DAFT, 1999).

A estrutura organizacional define os relacionamentos formais das pessoas dentro das organizações. É importante destacar também que, apesar de haver uma estrutura hierárquica, diversas organizações têm procurado inserir uma forma de poder mais horizontal, objetivando a inclusão dos colaboradores aos objetivos organizacionais.

Para Perrow (1972), a estrutura pode ser definida por variáveis separação de subgrupos e sua força, base de coordenação dentro de um grupo, e interdependência dos grupos. Mintzberg (1995, p. 10) conceitua Estrutura Organizacional como “a soma total das maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e como é feita a coordenação entre essas tarefas”.

Complementando esta ideia, o autor afirma ainda que a essência da estrutura organizacional é a manipulação de uma série de parâmetros que determinam a divisão do trabalho e o alcance da coordenação (Mintzberg, 1995). Dessa forma, diferentes fatores situacionais ou contingenciais influenciam a escolha desses parâmetros, e vice-versa, de forma que, quando combinados, formam as configurações organizacionais. Dentre esses diferentes fatores, o autor incluem-se:

- idade e tamanho da organização,
- sistema técnico de produção da empresa,
- características do ambiente (estabilidade e complexidade) e
- sistema de poder da organização

Já de acordo com diferentes autores, como Oliveira (2005), Vasconcellos e Hemsley (2003), Bedeian e Zammuto (1991), o conceito de estrutura organizacional, além de envolver os subsistemas de autoridade, de comunicação e de atividades, ainda sugere que a decisão de descentralização da autoridade deve ser tomada considerando os efeitos tanto das decisões excessivamente centralizadas no topo da hierarquia quanto do excesso de descentralização. Hitt, Miller e Colella (2007) designam como estrutura organizacional o sistema formal de funções de trabalho e relações de autoridade que influenciam o comportamento de uma organização.

Tradicionalmente, as empresas adotavam estruturas organizacionais especializadas, como a Estrutura Funcional, Geográfica, Por Processo, Por Cliente e Por Produto. Com o aumento da turbulência e competitividade no ambiente de negócios, as empresas passaram a adotar estruturas organizacionais modernas, como a Departamentalização por Centro de Lucros, a Departamentalização por Projetos, a Estrutura Matricial, a Estrutura Celular e a Estrutura para Novos Empreendimentos (Vasconcellos e Hemsley, 2003).

Apesar de não haver uma Estrutura Organizacional excelente, percebe-se que para cada organização recomenda-se um tipo específico de estrutura, que atenda melhor às suas necessidades (Mintzberg, Lampel, Quinn e Ghoshal, 2006, Vasconcellos e

Hemsley, 2003). Dessa forma, uma estrutura organizacional pode permitir que se obtenha conhecimento sobre a organização que se está estudando.

A eficiência da estrutura de uma organização depende de sua qualidade intrínseca e do valor e da integração das pessoas que nela trabalham. Assim, tal eficiência é capaz de gerar efeitos significativos importantes nos resultados de trabalho de indivíduos e equipes, posto que em qualquer ambiente organizacional, de qualquer tamanho, natureza, finalidade ou complexidade, deve-se levar em consideração o comportamento e o repertório de competências e habilidades das pessoas que têm que desempenhar as funções que lhe são atribuídas (OLIVEIRA, 2009).

Ainda, a literatura especializada tem demonstrado que as dimensões estruturais das organizações tem se refletido no desempenho da mesma. Conforme Mintzberg (1995), pesquisas que estudaram as relações entre estrutura e desempenho tendem a atribuir eficácia para ao ajustamentos de alguns parâmetros para delinear e alguns fatores situacionais.

Hall (1984) afirma que para se obter um bom desempenho, a organização deve ter combinações de metas e atividades inseridas em tipos determinados de ambiente, com estruturas organizacionais particulares. Esse autor demonstra, ainda, que as dimensões estruturais – complexidade, formalização e centralização – têm efeitos sobre o desempenho organizacional.

A estrutura organizacional define os relacionamentos formais das pessoas dentro das organizações. É importante destacar também que, apesar de haver uma estrutura hierárquica, diversas organizações têm procurado inserir uma forma de poder mais horizontal, objetivando a inclusão dos colaboradores aos objetivos organizacionais.

De acordo com Vasconcellos e Hemsley (2003), há três elementos organizacionais que definem uma EO:

- Atividades – Trata-se dos níveis hierárquicos e atribuições dentro da organização;
- Autoridade – Trata-se do direito de fazer cumprir os objetivos organizacionais;

- Comunicação – Deve haver uma comunicação entre as diversas partes e o todo da empresa.

O processo dinâmico de mudanças na estrutura organizacional, que define as relações entre diferentes variáveis organizacionais, indica que mudanças em uma variável tendem a relacionar-se, mesmo que indiretamente com outras (Machado-da-Silva, Vieira e Dellagnelo, 1992).

As organizações do terceiro setor vêm passando por desafios ao longo de sua existência que vão se modificando à medida que mudanças no contexto social e político no qual estão inseridas também passam por mudanças. Assim, entidades do terceiro setor estão passando por alguns problemas estruturais de ordem de gestão. Embora a gestão das organizações não governamentais venha despertando interesse nos meios acadêmicos nos últimos anos (Tachizawa, 2002), tendo em vista o crescimento e a diversificação do setor e as mudanças organizacionais observadas nessas instituições, pouco se sabe sobre as práticas de gestão dessas organizações no Brasil.

Um dos motivos da escassez de pesquisas empíricas acerca da gestão de entidades do terceiro setor decorre do fato de que essas organizações exercem diferentes papéis e há dificuldades conceituais para defini-las, compará-las. Assim, os procedimentos de gerenciamento são realizados em todos os níveis hierárquicos, desde gestores até voluntário, colaborando de forma efetiva na estrutura organizacional.

Segundo Vasconcellos (1989) a estrutura de uma organização pode ser definida como resultado de um processo através do qual a autoridade é distribuída, as atividades desde os níveis mais baixos até a Alta Administração são especificadas e um sistema de comunicação é delineado permitindo que as pessoas realizem as atividades e exerçam a autoridade que lhes compete para atingir os objetivos organizacionais.

Já Galbraith (1977) argumenta que o conceito de estrutura organizacional resulta da combinação da definição de organização e do conceito de escolha estratégica. A estrutura organizacional é concebida para ser um processo de decisão para trazer coerência entre os objetivos e propósitos para os quais a organização existe, o modelo

de divisão do trabalho e de coordenação entre unidades e as pessoas que farão o trabalho.

Terra (2001) relata ser amplamente aceito o fato de que o modelo estritamente burocrático de organização está se tornando cada vez mais inadequado para enfrentar os desafios atuais impostos às empresas. As empresas burocráticas (ou mecanicistas) são encontradas, em geral, em ambientes relativamente estáveis enquanto que aquelas que estão rompendo com o paradigma burocrático (as empresas orgânicas ou pós-empresendedoras) são, invariavelmente, encontradas nos setores mais dinâmicos e intensivos em conhecimento. No caso do NEA, percebe-se que a estrutura do núcleo é pouco burocrática.

Para Myers (1996:2), a *performance* da organização é o resultado da interação da estratégia, contexto organizacional e comportamento individual. Com o risco da supersimplificação, isto significa que gerentes precisam escolher a abordagem certa para os mercados certos, criar processos para fornecer produtos e/ou serviços de qualidade para estes mercados, e motivar pessoas para agir alinhadas com os objetivos da empresa. A elaboração da estrutura organizacional leva em consideração três fatores críticos de sucesso: estratégia, organização e motivação. Na sua essência esta abordagem presume que as ações de uma pessoa são influenciadas pela situação dela. Muitas práticas derivadas desta tradição são baseadas na crença que empresas atingem uma *performance* eficaz, alinhando, ou tornando consistente, diversos componentes organizacionais. Intervenções na estrutura organizacional tratam de modificar elementos da estrutura de uma organização, incluindo a divisão do trabalho, a alocação dos poderes de decisão, escolhas dos mecanismos de coordenação, delimitação das fronteiras da organização e redes de relacionamentos informais. A estrutura organizacional, acrescenta o autor, versa sobre facilitar que um grupo de pessoas combine, coordene e controle recursos e atividades a fim de produzir valor, tudo de maneira apropriada ao ambiente onde a empresa compete.

Tendo como referência as definições citadas pelos autores, estabeleceu-se o seguinte conceito: Estrutura organizacional [EO] é o desenho, deliberadamente planejado e formalmente representado, em alguns aspectos, pelo organograma ou originário da interação social das pessoas, do conjunto ordenado de responsabilidades, autoridades

comunicações e decisões, através do qual a empresa, almejando atingir as estratégias e objetivos, é administrada.

Vasconcellos (*apud* Oliveira, 2004) pondera que no desenvolvimento de uma estrutura organizacional, devem-se considerar seus componentes, condicionantes e níveis de influência. Oliveira (1999) reforça esse ponto de vista afirmando que para o delineamento de uma estrutura, deve-se realizar uma análise técnica e consciente, com referência aos elementos que servem como base para que a organização funcione segundo parâmetros influenciados por critérios endógenos e exógenos.

### 2.1.1 Componentes da Estrutura

Segundo Bilhim (1996) são três os principais componentes da estrutura organizacional: complexidade, formalização e centralização.

- Complexidade

As organizações tornam-se mais complexas à medida que as suas próprias atividades e a envolvente externa se tornam mais complexas. A complexidade refere-se aos níveis de diferenciação existentes numa organização – diferenciação horizontal, diferenciação vertical e diferenciação espacial.

No geral, a diferenciação respeita à divisão da organização em subsistemas ou departamentos, cada qual desempenhando uma tarefa especializada. A diferenciação vertical tem que ver com a profundidade da estrutura organizacional e é medida pelo número de níveis hierárquicos da organização. Quanto maior a diferenciação vertical, maior é a dificuldade de coordenação, controlo e comunicação, ou seja, de integração interna; bem como, quanto maior o número de níveis hierárquicos existentes entre o topo da organização e a classe operária, maior a probabilidade de distorção da comunicação e mais complicado se torna coordenar e supervisionar o trabalho executado (Bilhim, 1996).

A diferenciação horizontal tem que ver com o nível de especialização das tarefas desempenhadas pelos grupos homogêneos de membros da empresa. Hall et al. (1967),

referidos por (Bilhim, 1996), consideraram o número de divisões dentro da organização e o número de especialidades em cada divisão como indicadores de complexidade/diferenciação horizontal. De acordo com Bilhim (1996) as características de diferenciação horizontal que demarcam mais as organizações são a especialização e a departamentalização.

A diferenciação espacial ou dispersão geográfica é o terceiro elemento da complexidade. As atividades e o pessoal podem dispersar-se no espaço, conforme as funções horizontais ou verticais, pela separação dos centros de poder ou das tarefas. A integração respeita ao nível de coordenação atingido entre os diversos componentes internos da organização.

Quanto maior a diferenciação, tanto maior a necessidade de integração para promover um esforço convergente e unificado de forma a atingir os objetivos da organização. Note-se que enquanto a diferenciação especializa, divide e separa, a integração tenta reunir, convergir. Alguns dos mecanismos de integração conhecidos são: regras e procedimentos; hierarquia administrativa; planejamento; contatos diretos; papéis de ligação; grupos de tarefa; equipes; organizações matriciais. Os conceitos de diferenciação e integração foram largamente estudados, entre outros, por Lawrence & Lorsch (1967).

- Formalização

A formalização dos processos de gestão respeita a importância relativa das regras e procedimentos explícitos numa empresa, ou seja, tem que ver com o grau de standardização de cada tarefa na organização (definição de como, quando e por quem as tarefas deverão ser efetuadas). Usualmente a normalização, tem dois impactos distintos:

- i) contribui para a minimização da incerteza organizacional, através da definição clara das relações de autoridade e das áreas de responsabilidade de cada unidade operacional e,
- ii) tende a restringir a iniciativa pessoal, a tomada de riscos e o espírito de inovação na empresa.

Por essa razão, diferentes tarefas e postos de trabalho têm níveis distintos de formalização (Freire, 1997). Independentemente da função desempenhada, membros de níveis hierárquicos superiores costumam estar sujeitos a um menor grau de formalização, uma vez que é esperado que se tomem iniciativas próprias para promover o desenvolvimento da organização. Pelo contrário, os membros de níveis hierárquicos inferiores tendem a seguir procedimentos formais mais rígidos, com vista a maximizar a sua produtividade operacional.

- Centralização/Descentralização

A centralização e descentralização são conceitos que estão relacionados com o nível organizacional onde são tomadas as decisões numa organização e, por consequência, com a distribuição de poder nas organizações. A centralização é a situação em que se verifica uma maior retenção da autoridade pelos gestores de nível superior e, conseqüentemente, um reduzido grau de delegação. A autoridade para decidir está localizada no topo da organização. A descentralização é a situação inversa, em que se verifica um elevado grau de delegação da autoridade pelos gestores de nível superior aos gestores de nível inferior. A autoridade para decidir está dispersa nos níveis organizacionais mais baixos.

Vantagens da centralização:

- i) Contribuição para uma uniformidade de políticas e de ação;
- ii) Redução de riscos de erro pelos subordinados;
- iii) Melhor utilização das capacidades dos *experts*;
- iv) Permissão de um controle apertado das operações.
- v) Custos: devido às economias de escala, a função centralizada pode ser gerida com menos recursos do que uma função descentralizada.
- vi) as novas tecnologias permitem que empresas descentralizadas migrem para a centralização e vice-versa, sem afetar o seu funcionamento ou o processo de tomada de decisão, pois a informação é rapidamente transmitida e recebida.

Vantagens da descentralização:

- i) Conduz à tomada de decisões e a ações mais rápidas (agilidade) e mais adaptadas às condições locais.
- ii) Desperta um maior interesse e entusiasmo. A descentralização estimula a criatividade e independência nas pessoas dos grupos mais baixos, ajuda a construir um espírito de equipa e a preparar candidatos para posições mais elevadas.
- iii) Liberta tempo para os gestores de primeiro nível.
- iv) A tecnologia da informação permite maior descentralização da autoridade. As TIC permitem que a autoridade seja delegada aos níveis inferiores, enquanto a alta administração recebe informação em tempo real. Descentralizam-se as decisões de operação e centraliza-se o controlo dos resultados.

Oliveira (1999) salienta que os componentes da estrutura organizacional são critérios intrínsecos ao desenho de uma estrutura, que constituem fatores, em nível micro, de influência particular no desenho de cada e que interagem entre si e com os condicionantes de forma constante e dinâmica. Ainda, eles podem ser administrados em condições de certeza, de forma a valorizar o critério do conhecimento técnico. Os componentes que são citados tanto por Oliveira (1999) quanto por Oliveira (2004) são os sistemas de responsabilidade, autoridades, comunicação e decisão.

- Sistema de Responsabilidade

“O sistema de responsabilidade refere-se à alocação das atividades inerentes a essa obrigação” (Vasconcellos *apud* Oliveira, 2004). “Dentro das organizações a responsabilidade é assumida de diferentes formas: em algumas é delegada por departamentalização, em outras por atividades de linha e assessoria ou, ainda, por atribuições” (Oliveira, 1999).

- i) Departamentalização - “Departamentalização é o agrupamento, de acordo com um critério específico de homogeneidade, das atividades e correspondentes recursos (humanos, financeiros, materiais e equipamentos) em unidades organizacionais” (Oliveira, 2004). Segundo Oliveira (2004), as

diversas formas de departamentalização resultam em diferentes tipos de estrutura organizacional, sendo esses modelos de estrutura de organizações resultantes classificados em tradicionais ou inovadoras por Oliveira (1999). As estruturas tradicionais “são as formas clássicas desenvolvidas em ambientes estáveis, caracterizadas por rigidez e padronização, ou seja, apresentam visão estática ou mecânica da organização” (Oliveira, 1999). É resultante da “utilização das formas convencionais de departamentalização” (Vasconcellos & Hemsley, 1986).

ii) Linha e Assessoria - Oliveira (2004) define linha como uma unidade que desenvolve atividades diretamente ligadas às de operacionalização, as finalidades ou a missão da empresa. Para Litterer (1970), assessoria assiste os executivos de linha e não tem autoridade direta sobre quaisquer partes da organização, exceto sobre os funcionários compreendidos por ela.

iii) Atribuições das Unidades Organizacionais - “Critério que se refere à técnica de estabelecer as competências das diversas unidades organizacionais e as inter-relações entre todas elas dentro da organização” (Oliveira, 1999).

- Sistema de Autoridades

“Autoridade é o direito para fazer alguma coisa [...]. A autoridade pode ser formal ou informal” (Jucius & Schelender *apud* Oliveira, 1999). Assim, sistema de autoridade é o resultado da distribuição deste poder pelos membros da organização. “A autoridade formal representa a estabelecida pela estrutura hierárquica da empresa, e pode ser delegada pelo superior hierárquico imediato” (Oliveira, 2004). “A autoridade informal é uma espécie de ‘autoridade adquirida’ que é desenvolvida por meio de relações informais entre as pessoas da empresa, [...], por deferência a sua posição ou status” (Oliveira, 200), ou seja, ela vem daqueles que são objeto do seu controle.

i) Delegação - “Delegação é a transferência de determinado nível de autoridade de um chefe para seu subordinado, criando o correspondente compromisso pela execução da tarefa delegada” (Oliveira, 2004).

ii) Centralização e Descentralização - Para Oliveira (1999), a centralização ocorre quando a maioria das decisões são tomadas em níveis hierárquicos

superiores, representando o controle do poder na sua alta administração. A descentralização ocorre quando a tomada da decisão é dispersa em diferentes níveis hierárquicos.

- iii) Cadeia de Comando - Hampton (*apud* Oliveira, 1999) a define como um conjunto interligado e contínuo de relacionamentos de comunicação que se estendem de cima para baixo.
- iv) Amplitude de Controle - Amplitude de controle refere-se ao “número de funcionários que um administrador consegue dirigir com eficiência e eficácia” (Robbins, 2002). “À medida que uma pessoa sobe numa estrutura organizacional, sua amplitude torna-se menor” (Oliveira, 2004).

- Sistema de Comunicações

O sistema de comunicações é definido como a rede por meio da qual fluem as informações que permitem o funcionamento da estrutura de forma integrada e eficaz. Nesse fluxo há elementos codificados (como gráficos e ordens de fabricação), e não codificados (como formulações de políticas e planejamentos), sendo que esse segundo tipo deve ser minimizado, para não reduzir a eficiência do fluxo de informações.

Normalmente existem dois tipos diferentes de formação de esquema de comunicação numa empresa. São eles: o formal (que é conscientemente planejado, facilitado, controlado e que segue a corrente de comando numa escala hierárquica) e o informal (que surge espontaneamente na empresa, em reação às necessidades de seus membros), (Oliveira, 2004)

- Sistema de Decisões

Sistema de decisões é o esquema que delinea a natureza das decisões, os responsáveis por elas e a metodologia para tomá-las.

## 2.2 Desempenho Organizacional

Duas fases dividem a medição de desempenho organizacional. Inicialmente, até o início dos anos 80, a principal forma de medição de desempenho organizacional era por meio dos resultados financeiros ou por meio da produtividade organizacional (MARTINS, 2003). De acordo com a literatura revisada, há uma aceitação entre os acadêmicos que os resultados financeiros não devem ser o único indicador a ser considerado para a avaliação do desempenho (SINK e TUTTLE, 1993; KAPLAN e NORTON, 1997), pois este constructo, conforme já explicitado anteriormente, é um constructo multicausal e plurideterminado (ver Bendassolli, 2012).

Portanto, a partir da década de 80 até os dias de hoje, considera-se para medição de desempenho não apenas os resultados financeiros e de produtividade como, também, outros aspectos, tais como participação do funcionário, comprometimento, percepção de fatores do contexto de trabalho, estrutura organizacional e outros.

De acordo com Meimand et al. (2002), na literatura de gestão, o desempenho organizacional é convencionalmente definido em termos de suas características de *output* (produção, vendas etc.) ou de *input* (custos, gastos etc.) ou ainda como uma relação entre *outputs* e *inputs* (eficiência, produtividade etc.).

Para Padoveze (2004, p.244):

Avaliar um desempenho é um meio para se tomar decisões adequadas. Constitui um processo complexo e incorpora, além das características informativas necessárias para se julgar adequadamente um desempenho, requisitos para se integrar ao processo de gestão, em suas fases de planejamento, execução e controle.

Contribuindo com esta ideia, Atkinson et al. (2000) afirma que a avaliação do desempenho organizacional propicia um vínculo crítico entre o planejamento, que identifica os objetivos da empresa e desenvolve as estratégias e os processos para alcançá-los, e o controle, que faz com que a empresa se mantenha no caminho em direção ao alcance de seus objetivos. Isso porque um sistema de avaliação de desempenho enfoca o desenvolvimento de objetivos organizacionais, o

monitoramento, a avaliação dos resultados para alcançar esses objetivos e a comparação do desempenho atual com o planejado ou visado para que se possam fazer ajustes e alcançar os objetivos.

Miranda e Silva (2002) afirmam que qualquer ação que seja implementada em uma organização necessita de um acompanhamento para saber se está em consonância com as metas estabelecidas e quais as medidas a serem tomadas para eventuais correções de rumos. Ainda, de acordo com Slack et al. (2002), toda organização precisa, de alguma forma, de medidas de desempenho como pré-requisito para melhoramento, pois um sistema de medida de desempenho é um processo de quantificar as ações tomadas pela gerência.

Para Dutra (2003), avaliar o desempenho consiste em atribuir valor àquilo que uma organização considera importante diante de seus objetivos estratégicos. Várias pesquisas têm voltado sua atenção ao estudo de aspectos relacionados à avaliação de desempenho, sobretudo aos indicadores de desempenho organizacionais, como as de Van Bellen (2002), Fernandes (2005), Merchant (2006), Machado, Machado e Holanda (2007), Callado, Callado e Almeida (2008), Menezes, Guimarães e Sellitto (2008).

Corroborando com esta ideia, na figura 1 é apresentado, de forma esquemática, um modelo em que desempenho é função de múltiplas variáveis, o que torna necessário maiores estudos acerca deste constructo. Deve-se investigar a influência de cada fator interveniente, identificando sua natureza e em que nível se encontra (Abbad, Lima e Veiga, 1996).

Desempenho Organizacional		
Características Organizacionais	Ambiente de Tarefas	Características do Trabalhador
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultura e Clima</li> <li>• Políticas e práticas de treinamento e desenvolvimento de pessoal</li> <li>• Políticas e práticas de administração de pessoal</li> <li>• Imagem da organização</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualidade e disponibilidade</li> <li>• Qualidade de comunicação e relacionamento interpessoal no grupo de trabalho</li> <li>• Características e escopo do trabalho</li> <li>• Clareza de objetivos</li> <li>• Adequação de prazos</li> <li>• Qualidade de gerenciamento de desempenho</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidades</li> <li>• Conhecimentos</li> <li>• Atitudes</li> <li>• História funcional</li> <li>• Idade</li> <li>• Sexo</li> <li>• Escolaridade</li> <li>• Motivações</li> <li>• Personalidade</li> </ul>

**Figura 1 - Variáveis que influenciam o Desempenho Organizacional**

Fonte: Abbad, Lima e Veiga, 1996

Para Coelho et al. (2008), cada vez são mais comuns os estudos realizados sobre o tema, pois, além de serem uma ferramenta gerencial, os indicadores de desempenho tornaram-se uma medida estratégica de sobrevivência das organizações.

Ao longo do tempo, sistemas de medição de desempenho foram sendo desenvolvidos para monitorar e manter o controle dentro das organizações. Essa medição tornou-se um meio necessário e importante para o crescimento e para a melhoria contínua. Sem medir, não há como gerenciar e nem mesmo como controlar os resultados dos esforços ali empreendidos.

Uma medida disponível na literatura refere-se ao *Balanced Scorecard*, proposto por Kaplan e Norton (1997). Essa metodologia tem sido utilizada por diversos núcleos setoriais do Programa Empreender, porém não é utilizada pelo NEA, foco deste estudo. Essa medida se baseia na análise de fatores ambientais e o impacto desses fatores na estratégia da organização, porém o foco desta medida é para empresas de grande porte, portanto não se aplica à realidade da maioria das empresas participantes de um núcleo setorial (micro e pequenas empresas).

Slack, Chambers, Harrison e Jhonston. (1997 *apud* MARÇAL, ALMEIDA & KOVALESKI, 2004) afirmam que não há como medir um construto complexo como desempenho utilizando-se apenas um indicador. Neste caso, faz-se necessário que diversos indicadores sejam avaliados em interação, de forma a se atingir os diferentes aspectos a serem considerados para avaliação do desempenho. Ainda, esses indicadores devem interagir para que sejam considerados instrumentos eficazes de gestão. Moreira (1996), também contribui com essa argumentação, afirmando que a medição de desempenho é um conjunto de diferentes medidas, que são utilizadas na organização – em diferentes estruturas -, buscando saber o desempenho obtido pela mesma.

Conforme Pereira (2002, p. 127), a avaliação de desempenho pode ter vários significados, em função do sentido atribuído ao termo “avaliação” e ao contexto relativo ao “desempenho”, objeto dessa avaliação. Entende-se que avaliar desempenho significa julgar ou atribuir um conceito diante de expectativas pré-estabelecidas.

Avaliar desempenho passa a ser um meio para se tomar decisões adequadas, constituindo-se num processo complexo que agrega as características informativas e essenciais, para se integrar ao processo de gestão, no ciclo planejamento-execução e controle. Por outro lado, o termo “avaliação” refere-se ao ato ou efeito de se atribuir valor, sendo que “valor” pode ser entendido num sentido qualitativo (mérito, importância) ou num sentido quantitativo (mensuração) (PEREIRA, 2002).

Ao avaliar os novos modelos de medição de desempenho, Martins (1998) apresenta as principais características encontradas nestes modelos:

- Possuem medidas financeiras e não financeiras;
- Contribuem para a melhoria contínua da empresa;
- Estão alinhados com a estratégia competitiva da organização;
- Identificam os progressos obtidos pela organização em determinado período;

- Abrangem todos os envolvidos no processo (fornecedores, clientes, funcionários e outros).

Ainda, Voyer (1994, apud CARDOSO, 2005) complementa esta ideia relacionando as seguintes características de um bom indicador:

- Bem definido, simples, claro, compreensível, sem interpretação dúbia;
- Pertinente, significativo e sensível a variações;
- Presente e real;
- Disponível e fácil de ser utilizado;
- Fiel ao objetivo pelo qual foi definido, confiável e homogêneo às variações de tempo e espaço passível de ser agregado e comparado.

De acordo com a literatura revisada, para se medir o desempenho é necessário saber quais são os padrões e os objetivos desejados. Em seguida, quais informações são necessárias para medi-los. Por fim, medir e comparar (Cardoso, 2005).

Ainda segundo Cardoso (2005), um indicador de desempenho é a informação representativa dos fatores que determinam o alcance dos padrões preestabelecidos. Essa informação pode ser representada por qualquer número ou informação, mas é comum sua formulação na forma de números-índices.

Segundo Schiehl e Morissette (2000) a avaliação de desempenho é um processo organizacional fundamental às organizações, porém é passível de erro, seja ele realizado por meio de medidas objetivas e quantitativas ou subjetivas e perceptuais. Portanto, usando como base os argumentos apresentados pelos autores acima, e de acordo com entendimento da literatura revisada, diversos indicadores podem ser utilizados na medição do desempenho tanto individual quanto organizacional.

Já no contexto de micro e pequenas empresas, foram encontrados estudos de autores principalmente internacionais que focam principalmente na avaliação do desempenho organizacional (Garengo, Biazzo, Bititci, 2005; Ahmad, Berg, Simons 2006; Sharma,

Bhagwat, 2006; Sousa, Aspinwall, Rodrigues, 2006; Garengo, Bititci, 2007; Garengo, Nudurupati, Bititci, 2007; Varma, Wadhwa, Deshmukh, 2008)

Argumenta-se na literatura que a maioria das ferramentas que surgiram para avaliar o desempenho organizacional tem seu foco em grandes empresas, e, mesmo que esses modelos fossem implantados corretamente, eles seriam insuficientes para atender às características diferenciadas que podem ser vistas no contexto da micro e pequena empresa. (GARENGO, BIAZZO; BITITCI, 2005).

Além da constatação de que poucos trabalhos empíricos foram realizados com foco na avaliação de desempenho de micro e pequenas empresas, e que as ferramentas desenvolvidas buscam atender particularmente às grandes organizações, alguns outros motivos são destacados na literatura para a não adoção de sistemas de avaliação de desempenho por MPEs tais como: escassez de recursos humanos e de capital; falta de planejamento estratégico, não compreensão das vantagens desses sistemas (BARNES *et al.*, 1998; HUDSON *et al.*, 2001, *apud* GARENGO, BIAZZO; BITITCI, 2005).

Para a pesquisa a ser realizada, diferentes indicadores serão utilizados, desde indicadores financeiros, até indicadores de desempenho individual, de forma a tornar os dados coletados mais completos e fiéis à realidade. Estes indicadores dizem respeito a diferentes características dos núcleos setoriais, como por exemplo, faturamento durante determinado período, número de pessoas ocupadas e aumento do *ticket* médio<sup>1</sup> durante determinado período.

Existem vários indicadores que podem ser usados para a medida do desempenho. Cada empresa pode inclusive criar seus próprios indicadores de acordo com suas necessidades de medir e controlar o desempenho. Na prática é preciso saber selecionar alguns poucos indicadores, compatíveis com a natureza e o tamanho do negócio, bem como com o custo das informações necessárias a sua operacionalização. De acordo com Meyer (1994), ter dezenas ou centenas de indicadores pode não contribuir diretamente para o atendimento da estratégia traçada. Esse autor reforça a importância de a alta administração dispor de todas as informações relevantes

---

<sup>1</sup> O Ticket Médio (TM) é a média do valor gasto pelos clientes em determinado estabelecimento. Seu valor é determinado pela média entre o montante de vendas e o número de clientes que geraram esse volume de compras.

oriundas dos indicadores de desempenho frente à necessidade de uma tomada de decisão rápida, visando a uma mudança ou retomada de direção para o rumo previamente traçado.

Assim, para a pesquisa realizada, diferentes indicadores foram utilizados, desde indicadores financeiros, até indicadores de desempenho individual, de forma a tornar os dados coletados mais completos e fiéis à realidade. Estes indicadores dizem respeito a diferentes características dos núcleos setoriais, como por exemplo, faturamento durante determinado período, número de pessoas ocupadas e aumento do *ticket* médio durante determinado período. Vale ressaltar que tais indicadores foram definidos pela CACB.

### **2.3 Desempenho Individual**

Apesar da variável de desempenho no trabalho ser bastante estudada na área de comportamento organizacional (Mair, 2005; Godard, 2001), a mesma ainda precisa ser mais estudada no contexto nacional (Coelho Jr, 2009; Borges-Andrade, Coelho Jr. & Queiroga, 2006), especialmente no lócus de empresas de micro e pequeno porte. Verificou-se, analisando-se a literatura científica sobre desempenho, que a grande maioria dos estudos disponibilizados tratam da dimensão da avaliação do desempenho. E, ainda, avaliação investigada mais em termos dos erros e vieses de procedimentos do que em termos da identificação da classe de preditores associados à eficácia dos resultados de *performance*.

De acordo com Bendassoli (2012), há quatro consensos dentre os estudiosos na área de Comportamento Organizacional acerca da variável de Desempenho. O primeiro consenso acerca de desempenho no trabalho, compartilhado por diversos autores, é relativo ao seu significado. Autores afirmam que desempenho é um constructo comportamental, isto é, uma ação ou conjunto de ações realizadas pelo indivíduo para o alcance de objetivos organizacionais relevantes (Campbell, McCloy, Oppler & Sager 1993; Sonnentag & Frese, 2002).

Um segundo consenso comum nos estudos de desempenho é a sua multidimensionalidade (Sonnentag & Frese, 2002). Isso quer dizer que o desempenho

não pode ser visto apenas por meio de uma medida global, por ser um conjunto de ações que envolvem uma interação complexa entre ambiente, pessoas, materiais e entre outros. Desempenho reflete uma variabilidade de códigos.

Já um terceiro consenso acerca do conceito de desempenho é que o mesmo é multicausal. Isto é, aceita-se que o desempenho seja determinado por um conjunto de variáveis. Com a introdução dos métodos multiníveis na Psicologia Organizacional (Kozlowski & Klein, 2000; Coelho Jr, 2009), a multicausalidade cresceu ainda mais. De fato, verifica-se que o desempenho implica em uma complexa interação de dimensões psicológicas, sociais, organizacionais e situacionais.

Por fim, um quarto consenso sobre o constructo de desempenho é sobre a origem do desempenho. Percebe-se que o desempenho está ligado ao indivíduo e sob o seu controle, portanto, o desempenho é uma ação de natureza intencional, ainda que a cadeia de ações da qual é parte possa ser automática. A implicação mais direta disso é que o desempenho deveria ser avaliado apenas em função da cadeia de eventos e da interdependência de ações que estão sob o controle efetivo do indivíduo (Campbell, 1990; Campbell *et al*, 1993).

Corroborando com o primeiro consenso citado acima, para Coelho Jr (2009), a aplicação do conceito de desempenho no trabalho apresenta algumas características gerais, uma delas é que o Desempenho também pode ser uma característica pessoal, influenciada tanto por fatores situacionais quanto pela perspectiva de regulação do desempenho.

Ainda, segundo Coelho Jr., Borges-Andrade, Seidl e Pereira (2010) desempenho está ligado ao empenho do indivíduo em ações relacionadas ao cumprimento de objetivos e metas de trabalho. Não é todo o tipo de comportamento manifestado pelo indivíduo que se traduz em desempenho, mas somente aquele que é relacionado às suas tarefas e atribuições, àquilo que é esperado para a execução de seu cargo.

Campbell (1990) apresentou oito principais dimensões do desempenho comportamental:

- Proficiência nas tarefas específicas do cargo (domínio técnico);

- Proficiência nas tarefas que não sejam específicas do cargo mas que a dinâmica organizacional pode requerer;
- Proficiência na comunicação (oral e escrita);
- Demonstração de esforço, ou grau, em que o indivíduo se empenha no trabalho mesmo em condições adversas;
- Manutenção de disciplina pessoal;
- Facilitação do desempenho dos colegas ou da equipa;
- Supervisão/liderança (em cargos hierárquicos ou de coordenação)
- Gestão/administração, enquanto comportamentos distintos da supervisão direta, como a articulação entre objetivos para a unidade ou empresa e a organização de recursos.

Neste modelo “o desempenho diz respeito a um conjunto de comportamentos relevantes para os objetivos da organização e que podem ser medidos em termos da sua contribuição para aqueles objetivos” (Caetano, 2008: 29).

Ainda, aprofundando no uso do conceito de desempenho na literatura, Sonnentag & Frese (2002) realizaram um estudo com 146 meta-análises de artigos publicados em *Journals* de Psicologia Organizacional nos últimos 20 anos. Neste trabalho foi identificado que em 72% dos casos o desempenho era considerado uma variável dependente. Somente em 6% desses estudos o desempenho era tomado como um constructo em si ou como uma variável independente.

Para Coelho Jr. & Borges-Andrade (2011a), nos últimos anos muitos avanços têm sido observados na literatura nacional e internacional em comportamento organizacional acerca da investigação de variáveis preditoras relacionadas ao estudo do desempenho humano no trabalho. Entretanto, parte significativa destas pesquisas trata da identificação e estudo de variáveis relativas à avaliação de desempenho.

Segundo Schiehll e Morissette (2000) medidas financeiras ou numéricas eram as mais utilizadas para se avaliar o desempenho do indivíduo no trabalho (Collins, 2002,

Manning & Barrette, 2005). Hoje em dia verifica-se que somente este tipo de medida é insuficiente, pois não reflete, necessariamente, um bom desempenho organizacional.

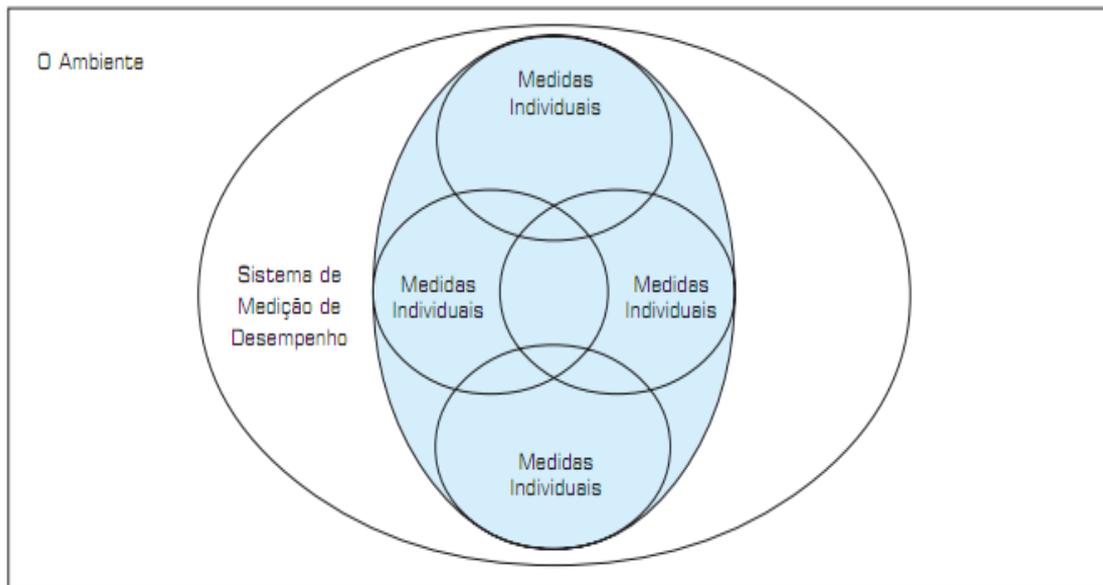
Mais recentemente, a partir de estudos de comportamento organizacional, passou-se a utilizar medidas de natureza mais subjetiva para aferição do desempenho do indivíduo no trabalho. Uma dessas maneiras é a percepção do indivíduo sobre seu desempenho no trabalho (Gava & Silveira, 2007). Conforme dito por Coelho Jr. (2009), essas medidas permitem a investigação de possíveis fatores situacionais que não são tradicionalmente capturados.

Uma das críticas feitas à esse tipo de pesquisa, onde o indivíduo se auto avalia é que há uma tendência natural do indivíduo em se avaliar bem, principalmente caso haja alguma recompensa com o resultado do desempenho (Coelho Jr, 2009).

Os autores Sink e Tuttle (1993, p.147) colocam que

[...] a medição tende a ser encarada e usada de maneira muito limitada na maioria das organizações. Nossa percepção quanto ao exato papel da medição e à gama de suas aplicações é, sem dúvida, formada e dirigida pelos usos conhecidos no momento. Finanças, contabilidade, padrões de trabalho e orçamentos dominam nossas ideias a respeito dos papéis da medição. Em resumo, a tradição estabeleceu uma visão das aplicações da medição muito voltada para o controle.

Seguindo esta lógica, Neely, Gregory e Platts (1995) descrevem a medição de desempenho como um processo de quantificar a ação, no qual a medição é o processo de quantificação da eficiência e eficácia e a ação é o objeto gerador do desempenho. Ainda de acordo com esses autores, a medição de desempenho pode ser vista por diferentes recortes, conforme ilustra a Figura 2, onde, inicialmente, as medidas de desempenho eram concebidas sob o ponto de vista individual, com enfoque na etapa de avaliação de desempenho.



**Figura 2 - Visão Sistêmica da Medição de Desempenho**

Fonte: Neely et al (1995, p.82)

Segundo Neely *et al.* (1995), a medição individual é um elemento base para a medição de desempenho. Depois, as medidas de desempenho são agrupadas, de modo a formar um conjunto delas. Esse conjunto será capaz de formar um sistema eficaz de medição de desempenho. A Figura 2 pode exemplificar como há uma interação do sistema de medição de desempenho com o ambiente organizacional.

Para Lucena (1992) o desempenho é apresentado na atuação do indivíduo diante das atribuições e atividades inerentes ao cargo ocupado com o objetivo de alcançar os resultados esperados pela organização, a partir de padrões passíveis de definição, gerenciamento e mensuração. De modo semelhante, pode representar a ação ou o modo de execução de um indivíduo em determinada situação ou ambiente, para alcançar objetivos ou gerar resultados (CAETANO, 1996 *apud* BRANDÃO, 2009).

O coeficiente humano que pondera a qualidade de qualquer organização é resultado do valor das pessoas (ética, postura profissional e fidelidade aos valores organizacionais), o conhecimento que elas possuem do *modus operandi* da organização e, ainda, sua motivação para fazer com ela funcione da melhor forma possível. Assim, segundo Oliveira (2009), a capacidade técnica, administrativa e de

integração de indivíduos e equipes, relacionada ao exercício de suas atribuições e responsabilidades, deve ser continuamente planejada, incentivada e desenvolvida pelos gestores organizacionais, com vista à maximização dos resultados de trabalho e seu impacto na *performance* organizacional. A investigação do desempenho humano no trabalho, em todas as suas facetas e dimensões de análise e monitoramento, neste sentido, torna-se imprescindível (Coelho Jr, 2009).

Guimarães, Nader, e Ramagem (1998) ressaltam que a ideia de avaliar constitui somente uma das etapas do ciclo de gestão proposto pela teoria da Administração (planejamento, execução, controle e avaliação). Partindo desse pressuposto, Brandão (2009) nos apresenta o conceito de gestão do desempenho no qual a *performance* individual influencia e é influenciada pela estratégia organizacional. Nessa abordagem, a avaliação dos resultados alcançados a partir do planejamento organizacional, possibilita revisar processos de trabalho, propor políticas e desenvolver subsistemas de gestão de pessoas, gerando um círculo virtuoso que contribuirá para o aperfeiçoamento da própria estratégia organizacional. Dessa forma, a gestão do desempenho abrange as demais etapas do processo de planejamento, para além da avaliação, bem como amplia a participação dos demais níveis organizacionais, proporcionando um processo avaliativo integrado e dinâmico.

Assim, percebe-se que a presente dissertação segue a tendência dos estudos analisados por Sonnentag & Frese (2002), de forma que a variável de desempenho, tanto no nível organizacional como individual, estão sendo colocadas como variáveis dependentes. Vale ressaltar que também foram feitas análises onde a variável de desempenho individual foi colocada como variável critério para desempenho organizacional, apenas com objetivo de enriquecer os resultados da presente dissertação.

Com base nesta revisão de literatura, bem como nos objetivos que se deseja alcançar foi proposto o modelo hipotetizado de pesquisa que será apresentado no Capítulo três da presente dissertação, juntamente com as hipóteses de pesquisas.

### 3 MODELO TEÓRICO HIPOTETIZADO

Após a revisão de literatura realizada para fins de realização deste trabalho identificou-se uma importante lacuna na literatura científica sobre comportamento organizacional no que se refere à investigação de preditores de desempenho a partir de componentes da estrutura organizacional. Ainda, que o lócus de micro e pequenas empresas precisa ser mais investigado cientificamente, por meio da aplicação de métodos apropriados para tal.

O volume de publicações, em periódicos nacionais e internacionais, nos últimos anos sobre o tema Avaliação de Desempenho Organizacional, evidencia o interesse dessa área de pesquisa para a comunidade científica (COELHO, et al, 2008; KAPLAN E NORTON, 2000; YEO, 2003; HAN E HAN, 2004; TUOMELA, 2005; GARENGO, BIAZZO E BITITCI, 2005; PUNNIYAMOORTHY E MURALI, 2008).

Com o intuito de facilitar a visualização do inter-relacionamento proposto das variáveis investigadas nesta dissertação, bem como do conjunto de hipóteses elaboradas, foi desenvolvido um modelo hipotetizado. Esse modelo busca refletir as questões teóricas arroladas acima e sintetiza o plano de investigação que foi construído para o teste das hipóteses de pesquisa.

As hipóteses de pesquisa que se pretende testar são:

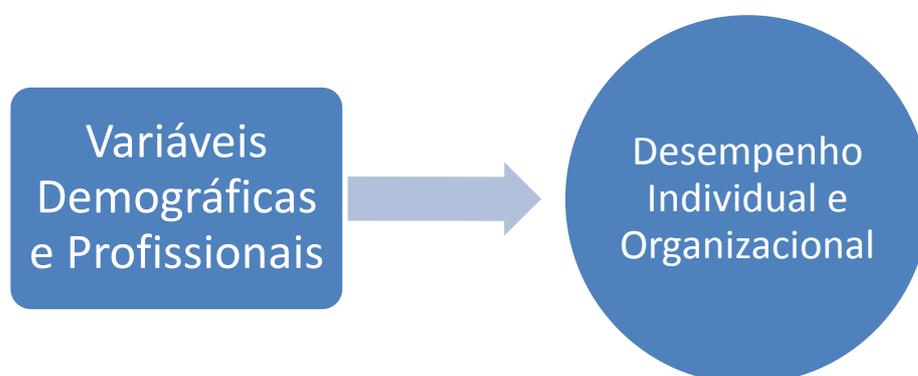
- As variáveis pessoais<sup>2</sup> irão gerar efeitos positivos sobre o desempenho humano no Núcleo Estadual de Automecânicas de SC.
- Características dos componentes da estrutura organizacional<sup>3</sup> gerarão efeitos positivos sobre o desempenho humano no Núcleo Estadual de Automecânicas de SC.
- Características dos componentes da estrutura organizacional irão gerar efeitos positivos sobre o desempenho organizacional no Núcleo Estadual de Automecânicas de SC.

---

<sup>2</sup> As variáveis pessoais consideradas nesta pesquisa estão explicitadas no Capítulo 4.

<sup>3</sup> A forma como a estrutura organizacional será estudada está explicada no Capítulo 4.

Considerando a revisão de literatura realizada, bem como os objetivos de pesquisa e a contextualização problemática, apresenta-se, a seguir, na Figura 3, a primeira parte do modelo teórico hipotetizado de pesquisa.



**Figura 3 - Construção do Modelo Teórico Parte 1**

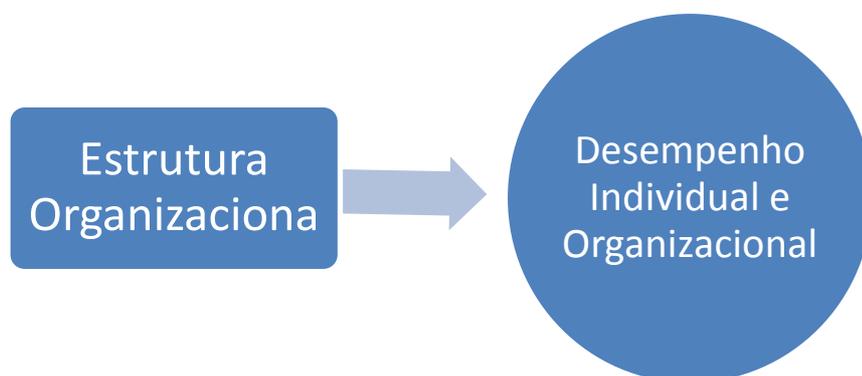
Fonte: Elaborado pela autora

De acordo com Coelho Jr e Borges-Andrade (2011a) a literatura de comportamento organizacional vem apresentando algumas evidências empíricas acerca das relações preditivas estabelecidas entre variáveis psicológicas e desempenho organizacional. Entretanto percebe-se que estas variáveis são comumente investigadas em nível micro de análise, ou seja, são variáveis de nível individual predizendo os resultados de trabalho do indivíduo. Raros são os estudos que investigam a influência de variáveis de contexto, de nível meso ou macro, na predição de desempenho individual no trabalho.

Reforçando esta mesma abordagem, Sonnentag & Frese (2002) afirmam que nos estudos em que a variável desempenho organizacional é investigada, comumente são deixadas de lado as variáveis de nível individual de investigação nas variáveis antecedentes. Ainda, ao se fazer a revisão da literatura, percebeu-se que pouca atenção tem sido dada, nas pesquisas de comportamento organizacional, à investigação do efeito de variáveis de contexto na predição de variância de desempenho no trabalho (Gubbins & MacCurtain, 2008).

Ainda, o modelo teórico hipotetizado contempla também variáveis de meso de análise, como variável antecedente, que é a variável de estrutura organizacional.

Assim, apresenta-se a segunda parte do modelo hipotetizado de pesquisa, onde a variável de desempenho individual e organizacional será testada por meio da influência sofrida pelos componentes de estrutura organizacional.



**Figura 4 - Construção do Modelo Teórico Parte 2**

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Assim, o modelo teórico hipotetizado contempla variáveis de níveis de pertencimento ou de análise distintos. Nos níveis meso e macro de análise tem-se as variáveis antecedentes referentes aos componentes da estrutura organizacional, às variáveis demográficas e pessoais e ao desempenho organizacional, além da variável critério desempenho organizacional. Já no nível micro de análise tem-se as variáveis demográficas e profissionais, bem como desempenho individual.

Conforme visto na literatura, a variável de Desempenho Organizacional passou a ser vista, mais recentemente, de uma maneira efetivamente estratégica nas organizações (Coelho Jr., 2009). De acordo com Sonnentag e Frese (2002) o desempenho é impactado por características de contexto de nível mais macro, não apenas pelo contexto individual.

Assim, no presente estudo considerou-se como variáveis antecedentes os componentes da estrutura organizacional e variáveis pessoais e profissionais (gênero, grau de escolaridade, sexo e tempo como empresário), que são variáveis de nível individual e de contexto. Como variável critério testar-se-á o desempenho organizacional e individual.



**Figura 5 - Modelo Teórico**

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Isto posto, pretende-se, com a presente dissertação, contribuir para o estado da arte em relação à variável desempenho medida em nível organizacional - e também em seu nível individual - ao se propor variáveis antecedentes pertencentes a níveis distintos de análise (nível micro e de contexto) na predição de resultados de trabalho.

Após apresentação do modelo hipotetizado de pesquisa, o Capítulo quatro trata dos métodos de pesquisas, com detalhamento do Programa Empreender, do compósito amostral desta pesquisa, dos instrumentos utilizados para coleta de dados e como se deu o tratamento e a colheita, tratamento e análise dos resultados.

## **4 MÉTODO**

O presente Capítulo descreve os procedimentos metodológicos utilizados para a concretização dessa dissertação. Esta Seção divide-se em seis subtópicos. O primeiro trata da tipificação e descrição geral da pesquisa, onde também é apresentado o desenho de pesquisa.

Ainda, na segunda parte, há a caracterização da Confederação das Associações Comerciais e Empresariais do Brasil (CACB), do Programa Empreender, do Programa Empreender Competitivo e do Núcleo Setorial de Automecânicas - NEA, foco do presente estudo.

Já no terceiro tópico apresenta-se a caracterização da amostra dos participantes da pesquisa, seguido de uma quarta parte, onde se explica cada um dos instrumentos de pesquisas utilizados no presente trabalho.

A quinta parte deste Capítulo explica como se deu a coleta dos dados utilizados e, por fim, a sexta parte descreve-se os procedimentos de análise de dados.

### **4.1 Tipo e descrição geral da pesquisa**

O método selecionado para este trabalho foi o estudo de caso único e exploratório (e.g. Balogun & Johnson, 2005; Selznick, 1966). Apesar do entendimento comum de que um estudo de caso único não pode fornecer informações confiáveis para a generalização e pode ser útil apenas para estágios preliminares de investigação (Eisenhardt, 1989; Eisenhardt & Graebner, 2007), há crescente literatura que busca retomar o valor do estudo de caso único (Bitektine, 2008; Dyer & Wilkins, 1991; Flyvbjerg, 2006; Langley, 1999). Um dos principais argumentos para retomar estudos com base neste método é que o estudo de caso único é ideal para o desenvolvimento de conhecimentos que dependam da análise contextual.

Dessa forma, o estudo de caso único é estratégia de pesquisa que possibilita maior profundidade de análise, o que pode evidenciar características especiais ou que desconhecem determinado fenômeno (Flyvbjerg, 2006), e permitem a eventual emergência de novas ideias e proposições (Bitektine, 2008; Siggelkow, 2007).

Utilizando-se o critério de classificação proposto por Vergara (1998), pode-se classificar uma pesquisa de acordo com dois aspectos, a saber: quanto aos fins e quanto aos meios de investigação. Quanto aos fins, a pesquisa é do tipo exploratório e descritivo, pois obteve e compreendeu dados acerca de um determinado fenômeno até então pouco explorado na literatura científica sobre comportamento organizacional.

Além disso, a pesquisa é, também, de natureza inferencial, pois procurou examinar relações entre variáveis, de forma a procurar quais fatores influenciam para a ocorrência de um certo fenômeno. Note-se que foi utilizada abordagem quantitativa para análise dos resultados obtidos.

Ainda de acordo com a finalidade, a pesquisa também poderá ser classificada como aplicada, uma vez que há uma finalidade prática para a mesma, que pode auxiliar ao desenvolvimento do Programa Empreender, bem como à seleção de futuros consultores de núcleos setoriais.

Já de acordo com os meios, o estudo é uma pesquisa de campo, pois a mesma foi realizada no ambiente em que os fenômenos se manifestam. O levantamento foi feito por meio analítico, visando estabelecer relações associativas entre variáveis de desempenho organizacional e individual com os componentes de estrutura organizacional.

A abordagem metodológica quantitativa consistiu da aplicação de *surveys* junto a gestores e demais atores sociais envolvidos com o programa investigado. Estes *surveys* diziam respeito ao desempenho individual do empresário no núcleo setorial, bem como sobre os componentes de estrutura organizacional do NEA.

Por fim, em relação ao aspecto temporal, os dados foram obtidos durante um período específico, logo, estudou-se o fenômeno de forma transversal, que de acordo com Remenyi *et al* (1998) é uma pesquisa que estuda o fenômeno em um determinado momento, é como se a pesquisa analisasse uma “foto” do fenômeno naquele instante.

## 4.2 Caracterização da Organização

A Confederação das Associações Comerciais e Empresariais do Brasil (CACB) surgiu em 1912, a partir de uma reunião com os presidentes das associações comerciais do Rio de Janeiro, Alagoas, Bahia, Ceará, Espírito Santo, Pará, Paraná e Sergipe. Inicialmente chamada de Federação das Associações Comerciais do Brasil, passou a ter o nome de Confederação das Associações Comerciais do Brasil em 1963.

Atualmente, é constituída por 27 federações, que representam cada um dos Estados, e estas agregam 2.300 associações comerciais e empresariais. Nos dois mil maiores municípios brasileiros as associações comerciais agrupam cerca de dois milhões de representantes de diferentes setores da economia (indústria, comércio, agricultura, instituições financeiras, serviços e profissionais liberais). Essas pessoas fazem parte do sistema Confederação das Associações Comerciais e Empresariais do Brasil (CACB) de forma espontânea e sem nenhum vínculo sindical.

As ações políticas da CACB são desenvolvidas traçando estratégias para defesa dos interesses do empresariado no Congresso Nacional e trabalhando como um órgão consultivo do Governo Federal. Dentre resultados positivos alcançados pela CACB pode-se citar a bem-sucedida campanha pela regulamentação da arbitragem no Brasil e a aprovação da Lei Geral da Micro e Pequena Empresa – aprovada em Dezembro/2006.

A Figura 6 representa a estrutura do sistema Confederação das Associações Comerciais e Empresariais do Brasil (CACB). Por ser uma organização multissetorial, a Confederação das Associações Comerciais e Empresariais do Brasil (CACB) representa e expressa a opinião independente de empresários de micro, pequenas, médias e grandes empresas. Porém, como 89% dos associados são microempresas, a entidade se volta para esses agentes da economia, responsáveis pela maior parte dos empregos gerados no país.

Um dos principais projetos da instituição, atualmente, refere-se ao Programa de parceria entre a Confederação das Associações Comerciais e Empresariais do Brasil

(CACB) e o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), o Programa Empreender, apresentado a seguir.



**Figura 6 - Representação esquemática da estrutura do Sistema Confederação das Associações Comerciais e Empresariais do Brasil (CACB)**

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

#### 4.2.1 O Programa Empreender

O Empreender surgiu no Brasil em 1991, fruto de um projeto de cooperação entre a Câmara de Artes e Ofícios de Munique e Alta Baviera, e as Associações Comerciais e Empresariais de Santa Catarina. O modelo alemão foi adaptado à realidade brasileira, permitindo, assim, um trabalho mais participativo e orientado pela demanda dentro das entidades empresariais.

A partir dos resultados gerados, foi implementado o Projeto Empreender, parceria da Confederação das Associações Comerciais e Empresariais do Brasil (CACB) e do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), levando a ideia dos núcleos setoriais para todos os Estados da União.

Hoje, o programa Empreender está presente em mais de 500 cidades brasileiras, e visa o fortalecimento da micro e pequena empresa, ao reunir empresários de um mesmo município nos chamados núcleos setoriais. De acordo com Confederação das

Associações Comerciais e Empresariais do Brasil (CACB, 2003), um núcleo setorial refere-se a um conjunto de empresas, geralmente do mesmo segmento em determinado município, que se reúne periodicamente nas Associações Comerciais para discutirem problemas comuns e buscarem soluções conjuntas. O núcleo realiza ações coletivas com o intuito de criar vantagens competitivas para as empresas participantes.

Vale ressaltar que para a presente pesquisa, foi considerada como definição de micro e pequena empresa (MPE) a mesma definição utilizada pelo Serviço Brasileiro de apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE (financiador do Programa Empreender competitivo), que segue a Constituição Federal brasileira. A Constituição estipula a adoção do conceito de MPEs fundamentado na receita bruta. O art. 2º da Lei nº 9.841, de 05/10/1999 estabelece a definição de microempresa e empresa de pequeno porte:

Art. 2º Para os efeitos desta Lei, ressalvado o disposto no art. 3º, considera-se:

- I. microempresa, a pessoa jurídica e a firma mercantil individual que tiver receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 244.000,00 (duzentos e quarenta e quatro mil reais);
- II. empresa de pequeno porte, a pessoa jurídica e a firma mercantil individual que, não enquadrada como microempresa, tiver receita Bruta anual superior a R\$ 244.000,00 (duzentos e quarenta e quatro mil reais) e igual ou inferior a R\$ 1.200.000,00 (um milhão e duzentos mil reais).

Assim, elevar a competitividade e, conseqüentemente, a sobrevivência das micro e pequenas empresas é o objetivo principal do Empreender, um programa que procura incentivar a busca de novos mercados e tecnologias, sensibilizar os empresários para adoção de posturas frente aos desafios atuais e futuros, bem como desenvolver lideranças empresariais (DOHLE e BARBOSA, 2003).

No Programa Empreender, o núcleo setorial é orientado por um consultor grupal, ligado a uma entidade empresarial local, que conduz as reuniões do núcleo setorial e apoia o desenvolvimento das ações definidas e realizadas pelos empresários. Os Núcleos Setoriais organizam as demandas de seus integrantes permitindo que a Associação Comercial e Empresarial (ACE) busque junto a determinados órgãos, como Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI), Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC), Universidades, Centros de Pesquisas, Bancos, Prefeituras e Órgãos do Governo, as soluções que atendam às necessidades e demandas das micro e pequenas empresas.

Ao levantarem suas necessidades e buscarem soluções para seus problemas comuns, os núcleos setoriais desenvolvem uma série de atividades, que acabam beneficiando não apenas as empresas que dele participam mas, também, todas as demais micros e pequenas empresas (MPEs) do mesmo segmento. Ou seja, as empresas participantes do Núcleo Setorial se tornam um “grupo de referência” e uma “amostra significativa” das necessidades do segmento empresarial.

São exemplos de atividades desenvolvidas pelos Núcleos Setoriais:

- **Compras conjuntas:** ao realizarem as suas compras de forma coletiva, aumentam o seu poder de negociar preços e prazos favorecendo a saúde financeira de suas empresas, elevando a sua competitividade e melhorando a sua rentabilidade.
- **Prestação de serviços ou fabricação de produtos de forma coletiva:** permite que, embora, isoladamente, não tenha capacidade física de atender a um pedido, o empreendedor possa, juntamente com os seus parceiros de Núcleo, fornecer aqueles serviços ou produtos pela união da capacidade produtiva de várias MPEs.
- **Treinamento que atendam suas necessidades específicas:** os Núcleos definem o conteúdo que desejam para atender às suas necessidades e podem procurar o treinamento mais adequado.

- **Participação coletiva em feiras:** as várias empresas de um Núcleo dividem entre si o investimento necessário para a sua participação em um *stand* coletivo permitindo a sua presença no evento com um custo muito pequeno.
- **Intercâmbio de informações:** a partir da confiança gerada pela participação nas reuniões, os empreendedores começam a trocar informações, transferindo aos seus colegas os “seus segredos empresariais”, permitindo visitas à sua empresa, “emprestando” equipamentos e matéria-prima e ajudando o seu companheiro de Núcleo em suas dificuldades.

O consultor grupal atua, sobretudo, no levantamento e organização das demandas do grupo ao qual assiste, apoiando-os na elaboração de soluções para o desenvolvimento das empresas e servindo de elo até os agentes finais do assessoramento.

#### 4.2.2 Empreender Competitivo

O Empreender Competitivo (EC) trata de uma evolução do Programa Empreender, voltado para os núcleos setoriais mais consolidados. O EC contempla projetos de núcleos do Programa Empreender por meio de um convênio firmado entre o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), a Confederação das Associações Comerciais e Empresariais do Brasil (CACB), e diversas Federações/Associações de todo o Brasil.

O objetivo do programa consiste em apoiar e estimular a competitividade das empresas participantes dos núcleos do Programa Empreender que estão em estágio maior de desenvolvimento e maturidade. A atual edição do projeto Empreender Competitivo tem duração de dois anos, com término de realização dos projetos até Dezembro/2011. Cada projeto fica sob a responsabilidade de um gestor, que acompanha o núcleo setorial e auxilia no desenvolvimento das ações.

O gestor é a pessoa física indicada pela entidade proponente para coordenar as ações do projeto. Cada projeto deve ter a indicação de seu gestor e a mesma pessoa pode ser indicada para exercer a gestão de um ou mais projetos. Dentre as suas principais responsabilidades encontram-se:

- Realizar gestão dos projetos para os quais foi indicado gestor;
- Analisar, executar, coordenar, acompanhar e monitorar as ações dos projetos;
- Acompanhar a equipe de coordenação nacional durante a visita aos projetos de sua responsabilidade;
- Apoiar a entidade proponente na elaboração dos relatórios de acompanhamento;
- Apoiar a entidade na elaboração das prestações de contas;
- Emitir relatórios de acompanhamento com os dados do projeto;
- Aplicar as pesquisas de resultados junto aos núcleos setoriais;
- Atualizar os sistemas de acompanhamento de projetos (siacweb e sge parceiros), conforme determinações da coordenação nacional.

Isto posto, verifica-se que o gestor é a pessoa de ligação entre os empresários e o Comitê Gestor do Empreender Competitivo. Ele deve preencher sistemas de acompanhamento à distância do projeto, bem como passar informações relevantes ao Comitê. Por isto é um ator social tão fundamental ao êxito do Programa.

O Projeto Empreender Competitivo teve a participação de 97 projetos, distribuídos em quatorze diferentes estados brasileiros, nas cinco regiões do país, sendo SC o estado com a maior quantidade de projetos, totalizando 34 projetos.

Tendo em vista que SC foi o estado com a maior quantidade de projetos aprovados, optou-se por selecionar um núcleo setorial deste estado para ser foco da presente pesquisa. Os 34 projetos de Santa Catarina abrangem diferentes setores da economia, bem como diferentes quantidades de empresas em cada projeto. A seleção do projeto foco deste estudo foi feita por meio da quantidade de empresas participantes de um mesmo núcleo setorial. Neste caso, das 1.256 empresas beneficiadas pelo EC no estado de SC, 360 micro e pequenas empresas pertencem ao Núcleo Estadual de Automecânicas – NEA.

### 4.2.3 Núcleo Estadual de Automecânicas - NEA<sup>4</sup>

Após a abertura do mercado brasileiro aos produtos importados no início da década de 90, o setor automotivo foi um dos que mais sofreu mudanças, em que as empresas tiveram de acompanhar sob todos os aspectos as novas tendências em conhecimentos técnicos, atendimento, qualidade e tecnologia embarcada nos automóveis, o que não foi diferente em Santa Catarina.

Ainda, as oficinas autorizadas pelos fabricantes de automóveis iniciaram uma campanha para marginalizar as oficinas autônomas, colocando em dúvida a qualidade dos serviços e das autopeças oferecidas pelas mesmas.

Segundo o presidente do Núcleo Estadual de Automecânicas de Santa Catarina, desde seu início em 1997, o que dificultava a prestação de melhores serviços era a falta de informação técnica, pois o acesso a elas também era monopolizado pelas autorizadas e grandes redes com poder de barganha com as montadoras, além da falta de ferramentas, pois cada veículo que é lançado no mercado exige uma ferramenta diferente para o seu reparo. Outro fator de grande importância era a recuperação da credibilidade dos empresários deste segmento, denominados aplicadores, já que muitos prestavam um serviço de baixa qualidade, pouco se importando com a satisfação do cliente, onde sequer davam garantia do seu atendimento.

A partir do ano de 1991, a implantação do Projeto Empreender em Santa Catarina, por intermédio de uma parceria entre as Associações Comerciais e Industriais do Norte/Nordeste catarinense, a Câmara de Ofícios de Munique e Alta Baviera na Alemanha, criou a Fundação Empreender com sede em Joinville – SC. Dessa parceria começaram a surgir os primeiros núcleos locais de automecânicas, tendo como principal foco de trabalho a necessidade de atualização técnica, resultante do panorama encontrado nas empresas com baixo nível tecnológico e gerencial, em virtude dos anos de estagnação provocada pelo isolamento do Brasil do mercado internacional.

---

<sup>4</sup> As informações contidas nesta parte foram retiradas do website do grupo - <http://www.nea-sc.com.br/>

Inicialmente, o projeto fez um diagnóstico do setor, encontrando o seguinte panorama:

- Montadoras oferecendo modelos obsoletos em tecnologia, pois os empresários não tinham acesso ao mercado internacional;
- Concessionárias com o foco estrito para a venda de veículos novos;
- O mercado independente de reparação era caracterizado como não profissional e baseado mais no conhecimento tácito do que no adquirido através da capacitação técnica/gerencial;
- O automecânico era tido como autônomo, sem ser reconhecido como empresário do setor automotivo.

Neste período os núcleos empreenderam ações voltadas ao treinamento de pessoal, compras em conjunto, participações em feiras, dentre outras. Com a expansão do Projeto Empreender para todo o Estado de Santa Catarina em 1997, por meio de uma parceria entre a Federação das Associações Comerciais e Industriais de Santa Catarina – FACISC e o Serviço Brasileiro de apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE/SC, as Associações Comerciais não tiveram maiores problemas em iniciar os trabalhos, e logo outros núcleos locais de automecânicas foram surgindo.

Percebendo a necessidade de maior interação entre os núcleos locais, uma vez que muitas ações eram desenvolvidas isoladamente em cada município, e pouco se sabia que atividades eram estas e se eram positivas ou negativas, um empresário do Núcleo Local de Automecânicas de Florianópolis começou a percorrer o estado para conhecer melhor os demais núcleos em seus municípios de origem.

Após as visitas, muitos empresários do segmento automotivo do estado começaram a perceber os benefícios que teriam com a troca de informações com outros núcleos setoriais, pois as ações que já realizavam, como missões, palestras, cursos, compras em conjunto, poderiam ser multiplicadas rapidamente, já que seu poder de barganha com fornecedores, fabricantes, poder público e outros potenciais parceiros era muito

maior. Logo, manifestaram o interesse da realização de um encontro estadual dos núcleos locais de automecânicas.

Desta forma, e por também julgar importante para o segmento, o empresário liderou o grupo em três encontros estaduais, o que formou, então, em 1997, o Núcleo Estadual de Automecânicas. Este empresário foi eleito pelos demais como presidente do núcleo, tendo seu esforço e sua capacidade reconhecidos para que o mesmo pudesse conduzi-los na busca da qualificação e atualização dos serviços e representatividade do segmento no estado.

As atividades dos Núcleos de Automecânicas tiveram início com base na metodologia do Projeto Empreender, focando o aperfeiçoamento, o acesso e a troca de informações entre os participantes, fazendo com que os empresários que muitas vezes se tratavam não só como concorrentes mas como inimigos, tivessem um nível de entendimento elevado em favor da parceria efetiva na busca de soluções em conjunto, pois os resultados eram cada vez mais visíveis e concretos. Destacam-se algumas atividades coletivas, tais como: a continuidade dos treinamentos e viagens, resolução dos problemas e, principalmente, o acesso facilitado às novas tecnologias a um custo extremamente competitivo.

Logo, percebe-se que o Núcleo Estadual não se tornou apenas em uma reunião de empresários de núcleos locais de automecânicas, mas que as empresas destes núcleos tiveram um ganho real durante a participação no processo, como aumento de produtividade, retorno financeiro, melhoria dos serviços prestados, ampliação / reforma do espaço físico, acesso a novas tecnologias, enfim, atividades que interferiram positivamente nas atividades destas empresas.

Em 2012, dentro do setor de automecânicas, com cerca de 25 núcleos setoriais locais reunidos através do Núcleo Estadual de Automecânicas, com mais 360 empresas que abrangem mais de 60 municípios, em busca da congregação de esforços conjuntos, e desenvolver ações estratégicas que visaram integrar o setor com o mercado.

Dentre as principais ações do NEA tem-se:

- Encontro Estadual do NEA-SC - Evento que ocorre desde 1995, o Encontro Estadual do NEA reúne empresários, colaboradores e fornecedores do estado

inteiro, que buscam novidades na área, troca de experiências, aprimoramento profissional e aumento da rede de relacionamento. A cada ano, cresce o número de participantes e de empresas expositoras na Feira Automotiva, que acontece paralelamente ao evento. O Encontro acontece em diferentes cidades.

- **Garantia Estadualizada** - O Programa da Garantia Estadualizada NEA-SC prevê a garantia dos serviços realizados pelas associadas ao programa em todo o território estadual. Ou seja: se um serviço é realizado em determinada região, o mesmo será garantido por toda a rede. Caso seja necessário reparar algo, o mesmo poderá ser feito em qualquer outra empresa associada. Para estas, trata-se de um excelente diferencial competitivo.
- **Inspecção Veicular Gratuita** - A Inspecção Veicular Gratuita que teve sua primeira edição em 2005, ocorre em todo o estado. Em cada cidade participante, os núcleos locais organizam um dia destinado aos cuidados com o carro, oferecendo gratuitamente revisões e orientações à comunidade. É uma oportunidade ímpar de visibilidade, e a cada ano, cresce o número de participantes.
- **Programa de Consumo Autossustentado** - O NEA transformou a relação comercial existente entre os fornecedores e as empresas associadas numa sólida relação autossustentada. Por meio de uma parceria estabelecida, ambos os lados ganham: os fornecedores são contemplados com a fidelidade de compra das empresas ao mesmo tempo que estas são beneficiadas por descontos obtidos pela negociação em rede e por uma bonificação que reverte em renda para sustentação do próprio NEA.
- **Programa de Fidelidade NEA-SC** - Trata-se de uma ferramenta para que as empresas associadas ao NEA-SC possam aproximar-se de seus clientes através do marketing de relacionamento, promovendo a sua fidelidade. O programa prevê a premiação dos clientes de acordo com a sua frequência de consumo.
- **Projeto de Capacitação Técnica** – Busca-se, com essa padronização, demonstrar o diferencial quanto a percepção de valor do NEA-SC nas empresas. A partir desta capacitação técnica será desenvolvido o "selo NEA",

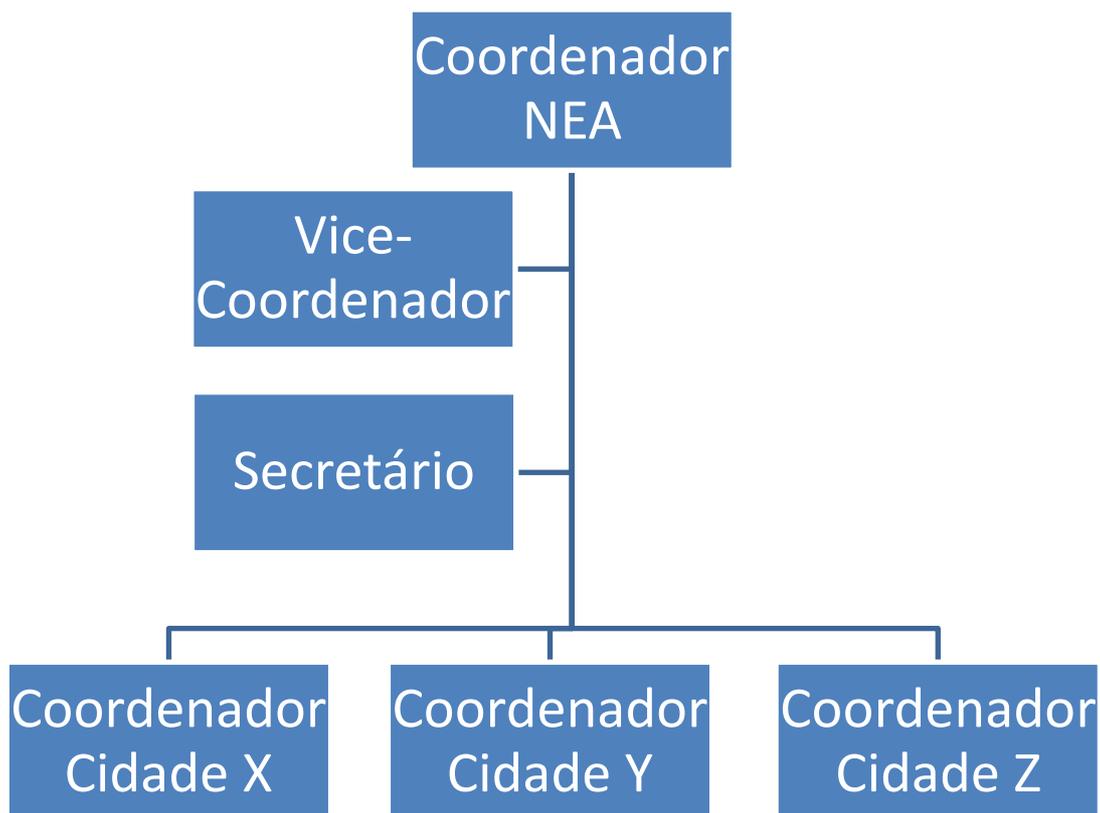
que virá a certificar os automecânicos que comprovarem, através do próprio programa, que adquiriram a informação técnica.

- Selo Ambiental - Preocupado com a questão da sustentabilidade ambiental, o NEA criou o Selo Ambiental, para reconhecer os esforços das empresas associadas que se comprometem a seguir normas que promovam o respeito e a preservação do meio ambiente. O selo integra o Programa de Sustentabilidade Ambiental da FACISC e tem apoio técnico da Fundação do Meio Ambiente - FATMA.

#### 4.2.4 Organograma do NEA

O NEA não possui um organograma bem definido, após análise da pesquisadora, percebeu-se que o Coordenador do núcleo tem um papel institucional forte, porém não exerce uma função de autoridade. As decisões são tomadas em conjunto, com participação efetiva de todos os nucleados.

Após conversa com a gestora do NEA, a pesquisadora desenhou o atual organograma do NEA, porém vale ressaltar, conforme já dito, que apesar dos cargos serem bem definidos, não há uma autoridade vista na prática.



Os coordenadores das diferentes cidades que participam do NEA são eleitos por cada um dos núcleos setoriais que representam. Ainda, vale ressaltar que mesmo com a representação dos coordenadores, o empresário tem liberdade e autonomia para participar das reuniões.

#### 4.2.5 Projeto aprovado no Empreender Competitivo<sup>5</sup>

O projeto apresentado pelo NEA ao Programa Empreender Competitivo tem as seguintes características:

- Público Alvo - Empreendedores do núcleo setorial do setor automotivo do estado de Santa Catarina, totalizando 360 empresas.

---

<sup>5</sup> Dados passados pela CACB, de acordo com projeto enviado ao Comitê Gestor para participação do NEA no Empreender Competitivo.

- Objetivo Geral - Promover o desenvolvimento das empresas participantes do Núcleo Estadual de Automecânicas de Santa Catarina composto por empresas do setor de Automotivo associadas às ACEs, através da implementação do programa de Garantia Estadualizada NEA/SC.
- Resultados Finalísticos:
  - 1) Aumentar em 5% a quantidade de postos de trabalho nas empresas participantes até o fim do projeto,
  - 2) Aumentar em 10% o faturamento das empresas participantes até o fim do projeto;
  - 3) Aumentar em 7% o *ticket* médio de venda através da estadualização do cartão Fidelidade NEA/SC em 150 empresas.
- Ações:
  - 1) Estruturação do projeto;
  - 2) Gestão e Monitoramento do projeto;
  - 3) Acompanhamento da execução das Mensurações;
  - 4) Acompanhamento da execução das Avaliações;
  - 5) Sistematização do Manual Orientativo NEA;
  - 6) Estadualização do Cartão de Fidelidade NEA;
  - 7) Inspeção Veicular Gratuita IVG;
  - 8) Plano de marketing integrado;
  - 9) Certificação ambiental.

### 4.3 População e amostra

Segundo Marconi e Lakatos (1996) e Levin (1985) a população a ser pesquisada ou universo da pesquisa, é definida como o conjunto de indivíduos que partilham de, pelo menos, uma característica em comum. Dessa forma, a população alvo desta pesquisa foi formada pelos empresários que constituem o Núcleo Estadual de Automecânicas de Santa Catarina (NEA-SC), totalizando 364 empresários.

Ainda, de acordo com Levin (1985), já que o pesquisador trabalha com tempo, energia e recursos econômicos limitados, raras vezes ele estuda individualmente todos os sujeitos da população na qual está interessado. Ao invés disso, o pesquisador estuda apenas uma amostra, que se constitui de um número menor de sujeitos tirados de uma determinada população. Por meio do processo de amostragem, o pesquisador busca generalizar (conclusões) de sua amostra para a população toda, da qual essa amostra foi extraída.

Com relação ao tamanho da amostra, Vieira (2002) ressalta que as pesquisas descritivas normalmente se baseiam em amostras grandes e representativas. Dessa forma, os questionários de pesquisas foram entregues a todos empresários, de forma a se conseguir o maior número de respondentes possíveis. Foi devolvido à pesquisadora um total de 352 questionários respondidos, dos quais foram considerados 338 após tabulação dos dados.

Os 14 questionários que foram descartados o foram por terem um grande número de respostas em branco. Além disso, já que as duas coletas de dados relativas aos instrumentos sobre desempenho humano e componentes da estrutura organizacional foram aplicados em momentos distintos, foi necessário que a pesquisadora identificasse os respondentes de ambos os questionários, de modo a poder juntar as informações de um mesmo empresário para ambos os questionários. Dessa forma, questionários em que não foi possível identificar o mesmo respondente em ambas as aplicações foram descartados para a análise e interpretação dos resultados.

Tinha-se inicialmente, portanto, 338 questionários respondidos e utilizados na tabulação. Após tratamento dos dados, optou-se por deletar os *outliers* univariados e

multivariados da análise, portanto a amostra ficou em 146 respondentes, o que corresponde a 41% dos empresários que atualmente participam do Núcleo Estadual de Automecânicas de Santa Catarina.

#### 4.3.1 Perfil da Amostra

Por se tratar de um núcleo estadual, o NEA é composto por empresários de diferentes cidades de Santa Catarina. É importante ressaltar, novamente, que foi escolhido este núcleo por ser um dos mais antigos, por ser o maior (com mais quantidades de empresas) e por ser uma referência no país.

As empresas se distribuem nos municípios de acordo com a Tabela apresentada no apêndice B. Pode-se observar que as cidades com a maior quantidade de empresas são Videira, com 11 empresas e São Bento do Sul e São Miguel do Oeste, com 10 empresas cada uma. O NEA, ao todo, está presente em 25 cidades do estado de Santa Catarina, ainda 19 empresários não informaram de qual cidade são.

Em relação ao gênero dos empresários, 94,5% são do sexo masculino, conforme pode ser visto na Tabela 3. Isso pode ser explicado pelo fato do NEA ser um núcleo de automecânicas, profissão ainda tipicamente exercida por pessoas do sexo masculino no Brasil. Pesquisas futuras relativas ao diagnóstico do perfil de profissionais que atuam neste segmento são recomendadas.

**Tabela 1 - Gênero dos Empresários**

	Frequência	Percentual
Masculino	138	94,5
Feminino	8	5,5
Total	146	100,0

Fonte: Elaboração própria a partir de dados coletados em pesquisa aplicada.

Já em relação à formação acadêmica dos empresários, 82,9% têm apenas o ensino médio concluído. Seguido pelo ensino fundamental, com 8,9% da formação dos empresários deste núcleo setorial. Essa informação difere do perfil dos empresários de Santa Catarina.

De acordo com pesquisa feita pela FACISC – Federação das Associações Comerciais e Empresariais do Estado de Santa Catarina (2012), 71% dos empresários participantes dos núcleos setoriais possuem Ensino Superior completo. Essa diferenciação também pode se dever ao fato do núcleo ser de automecânicas, assim, a maioria dos empresários exerce a atividade fim da empresa e não focam em sua formação acadêmica.

**Tabela 2 - Formação Acadêmica**

	Frequência	Percentual
Ensino Fundamental	13	8,9
Ensino Médio	121	82,9
Superior Completo	8	5,5
Superior Incompleto	4	2,7
Total	146	100,0

Fonte: Elaboração própria a partir de dados coletados em pesquisa aplicada.

No item “Tempo como Empresário” o valor médio foi de 14,66 anos, porém com desvio padrão de 7,85, o que demonstra que as frequências ficaram bem distribuídas em diferentes valores.

**Tabela 3 - Média do Tempo como Empresário**

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Tempo como empresário (anos)	146	1	36	14,66	7,85
N Válido ( <i>listwise</i> )	146				

Fonte: Elaboração própria a partir de dados coletados em pesquisa aplicada.

Por este motivo, além da Tabela 5 com a análise descritiva, a Tabela 6 - com as frequências - também foi apresentada na presente dissertação. Por meio de uma análise, verifica-se que mais de 12% das empresas têm mais de cinco anos de existência, considerando que na região sul as empresas têm uma taxa de mortalidade de 23,9% antes de completarem dois anos (SEBRAE-NA, 2011), pode-se considerar que as empresas participantes do NEA são empresas que já se estabeleceram no mercado onde atuam.

**Tabela 4 - Tempo como Empresário**

	Frequência	Percentual
1	1	,7
3	11	7,5
4	2	1,4
5	5	3,4
6	8	5,5
7	1	,7
8	6	4,1
9	10	6,8
10	5	3,4
11	5	3,4
12	7	4,8
13	6	4,1
14	5	3,4
15	12	8,2
16	10	6,8
17	6	4,1
18	7	4,8
19	1	,7
20	7	4,8
21	4	2,7
22	2	1,4
23	2	1,4

*Continuação...*

24	4	2,7
25	3	2,1
26	3	2,1
27	3	2,1
28	2	1,4
30	5	3,4
34	1	,7
36	2	1,4
Total	146	100,0

Fonte: Elaboração própria a partir de dados coletados em pesquisa aplicada.

Por fim, ainda em relação aos empresários, foi questionado qual era a atividade exercida antes de abrir sua automecânica. O resultado pode ser visto na Tabela 7, que demonstra que 79,4% (esse número representa a soma dos respondentes do item “Não exerceu outra atividade” com o item “Funcionário do mesmo setor”) dos empresários nunca exerceram outra atividade senão a de automecânicos. Ainda, é possível verificar que mais da metade deles (63% dos empresários) sempre foram donos de seu próprio negócio.

**Tabela 5 - Atividade anterior**

	Frequência	Percentual
Empregado em empresa de outra atividade	28	19,2
Empresário de outro setor	2	1,4
Funcionário do mesmo setor	24	16,4
Não exerceu outra atividade	92	63,0
Total	146	100,0

Fonte: Elaboração própria a partir de dados coletados em pesquisa aplicada.

## 4.4 Instrumento(s) de pesquisa

Para a realização da presente pesquisa foram utilizados três diferentes instrumentos de pesquisa. A descrição de cada um dos instrumentos está dividida em subtópicos, para facilitar o entendimento.

### 4.4.1 Instrumento de avaliação de Desempenho humano

O primeiro instrumento utilizado foi um questionário totalmente estruturado de desempenho. Tal questionário foi elaborado e validado por Coelho Jr. *et al* (2010), e trata das principais dimensões de desempenho relacionadas ao exercício de atribuições em contexto laboral. O questionário contém 28 itens no formato de afirmativas ancoradas numa escala tipo *Likert* de 10 pontos, aonde 1 corresponde a “discordo totalmente” e 10 a “concordo totalmente”. De acordo com os autores, a escala foi elaborada com base na análise do desempenho humano no trabalho, pautada no auto-relato ou percepção do próprio indivíduo sobre seus resultados de trabalho, enfocando processos (eficiência) e produtos (eficácia).

A escala teve alguns itens adaptados para o contexto dos núcleos setoriais. Ainda, dois itens foram retirados por não se aplicarem à realidade dos núcleos. Dessa forma, a escala final ficou com 28 itens. A Subseção seguinte traz informações acerca do instrumento utilizado para medição do Desempenho Organizacional do NEA.

### 4.4.2 Instrumento de avaliação de Desempenho Organizacional

Para a medição do desempenho organizacional do núcleo setorial, foi considerada a pesquisa obrigatória, aplicada pela própria CACB, aos participantes do Empreender Competitivo. Essa pesquisa visa à medição dos resultados obrigatórios do projeto. Decidiu-se utilizar os próprios parâmetros adotados pelo núcleo para fins de

mensuração desta variável. Os resultados finalísticos do NEA foram apresentados na Seção 3.3.4 da presente pesquisa. As pesquisas foram desenvolvidas pela própria Confederação das Associações Comerciais e Empresariais do Brasil (CACB) e foram disponibilizadas à pesquisadora para a realização deste estudo.

O questionário aplicada continha perguntas acerca do perfil do empresário, seguido de três itens que tratavam dos resultados obrigatórios (aumento do faturamento, aumento do *ticket* médio e aumento do número de funcionários) e seguido de perguntas acerca da satisfação do empresário com o projeto.

A terceira parte do questionário, referente à satisfação do empresário com a CACB, foi descartada por não ser necessária para o estudo proposto.

A primeira parte foi utilizada para viabilizar a pesquisadora que identificasse quais empresários responderam ao questionário de desempenho humano e de componentes da estrutura organizacional (que foram anexados às pesquisas T1 e T2, respectivamente). O questionário aplicado pela CACB encontra-se no ANEXO B da presente dissertação.

As perguntas do segundo bloco, cujo objetivo era medir os resultados finalísticos alcançados por meio do projeto, eram objetivas e continham os seguintes questionamentos:

- Qual foi o aumento, em porcentagem, do faturamento mensal com o Empreender Competitivo?;
- Qual foi o aumento, em porcentagem, do *ticket* médio da empresa com o Empreender Competitivo? e;
- Qual foi o aumento, em porcentagem, do número de pessoas ocupadas na empresa com o Empreender Competitivo?

Para cada uma das perguntas, havia uma escala de resposta diferente. Para a pergunta “Qual foi o aumento, em porcentagem, do *ticket* médio da empresa com o Empreender Competitivo?” havia as seguintes faixas de respostas “Não sei informar”, “Não houve”, “Até 5%”, “De 6% a 10%”, “De 11% a 15%”, “De 16% a 20%”, “De 21% a 30%” e “Acima de 30%”.

Já para a pergunta “Qual foi o aumento, em porcentagem, do faturamento mensal com o Empreender Competitivo?” havia as seguintes faixas de respostas “Não sei informar”, “Não houve”, “Até 6%”, “De 7% a 9%”, “De 10% a 12%”, “De 13% a 15%”, “De 16% a 20%” e “Acima de 20%”.

Por fim, para a terceira pergunta “Qual foi o aumento, em porcentagem, do número de pessoas ocupadas na empresa com o Empreender Competitivo?” havia as seguintes faixas de respostas “Não sei informar”, “Não houve”, “Até 3%”, “De 4% a 5%”, “De 6% a 7%”, “De 8% a 10%”, “De 11% a 15%” e “Acima de 15%”.

Para facilitar a visualização, a Tabela 8 a seguir demonstra, de maneira simplificada, as faixas de respostas para cada uma das perguntas acerca do desempenho organizacional do Núcleo Setorial de Automecânicas.

**Tabela 6 - Distribuição de Respostas para Desempenho Organizacional**

Qual foi o aumento, em porcentagem, do <i>ticket</i> médio da empresa com o Empreender Competitivo?	Não sei informar Não houve Até 5% De 6% a 10% De 11% a 15% De 16% a 20% De 21% a 30% Acima de 30%
Qual foi o aumento, em porcentagem, do faturamento mensal com o Empreender Competitivo?	Não sei informar Não houve Até 6% De 7% a 9% De 10% a 12% De 13% a 15% De 16% a 20% Acima de 20%
Qual foi o aumento, em porcentagem, do número de pessoas ocupadas na empresa com o Empreender Competitivo?	Não sei informar Não houve Até 3% De 4% a 5% De 6% a 7% De 8% a 10% De 11% a 15% Acima de 15%

Fonte: Elaboração própria.

A próxima Subseção tem o detalhamento do instrumento utilizado pela pesquisadora para avaliação dos componentes da Estrutura Organizacional do Núcleo Estadual de Automecânicas de Santa Catarina.

#### 4.4.3 Instrumento de avaliação de componentes da Estrutura Organizacional

Por fim, para se identificar características da estrutura organizacional dos núcleos setoriais foi aplicada uma escala que trata da identificação dos componentes da estrutura organizacional. Esta escala avalia dimensões relacionadas à complexidade, tamanho, graus de centralização, formalização e sistemas de poder que ocorrem no ambiente organizacional.

Tal questionário foi elaborado por Coelho Jr., Quadros, Oliveira, Maciel (sem data), e trata das principais dimensões e componentes acerca de estrutura organizacional relacionadas ao contexto laboral. O questionário contém 38 itens no formato de afirmativas ancoradas numa escala tipo *Likert* de 10 pontos, aonde 1 corresponde a “discordo totalmente” e 10 a “concordo totalmente”.

A escala passou pelo processo de validação psicométrica e está em fase de avaliação para publicação. Desta forma, a presente pesquisa poderá servir como auxílio para validação deste instrumento de pesquisa para o contexto do terceiro setor. A escala teve alguns itens adaptados para o contexto dos núcleos setoriais. Ainda, dois itens foram retirados por não se aplicarem à realidade dos núcleos. Dessa forma, a escala final ficou com 36 itens.

## 4.5 Procedimentos de coleta dos dados

Os dados foram coletados nas dependências das Associações Comerciais, pela consultora dos núcleos setoriais. Para facilitar o procedimento de coleta dos dados, os questionários de pesquisa sobre desempenho humano e sobre componentes da estrutura organizacional foram anexados às pesquisas T1 e T2<sup>66</sup>, respectivamente, obrigatórias no projeto Empreender Competitivo.

Nos questionários havia identificação dos respondentes, com *e-mail*, nome da empresa e nome do empresário responsável pelas respostas. Tais dados foram utilizados para que a pesquisadora pudesse identificar os questionários – que foram respondidos em momentos diferentes – de um mesmo respondente. Por fim, após uso da pesquisadora, os dados dos respondentes foram mantidos em sigilo.

Os questionários foram enviados por *e-mail* à gestora do projeto, impressos e aplicados aos empresários. Depois de respondidos, os mesmos foram enviados de volta à pesquisadora, via correio, e a mesma fez a tabulação dos dados.

### 4.5.1 Coleta de dados de desempenho humano

Os questionários de desempenho humano foram aplicados pela gestora do núcleo setorial, pessoa responsável pela aplicação das pesquisas de acompanhamento. Os questionários de desempenho humano foram anexados às pesquisas T1, mediante autorização da CACB.

Foram distribuídos 360 questionários, a todos os empresários participantes do NEA, componentes da população-alvo. A amostra final foi constituída de 352 questionários respondidos, dos quais 336 foram considerados para a presente pesquisa. Essa amostra corresponde a 90% da população pesquisada, estando dentro dos parâmetros

---

<sup>66</sup> As pesquisas T0, T1 e T2 eram pesquisas de acompanhamento dos resultados propostos. Elas são feitas ao início, meio e fim do projeto, respectivamente.

amostrais de 95% do intervalo de confiança. Essa etapa foi realizada em novembro e dezembro de 2011.

A etapa de pesquisa quantitativa de desempenho humano teve por objetivos:

- Avaliar o desempenho humano das empresas participantes do NEA;
- Levantar dados para a verificação empírica de possível relação entre o desempenho humano e o desempenho organizacional.

#### 4.5.2 Coleta de dados de estrutura organizacional

Os questionários de componentes da estrutura organizacional foram aplicados pela gestora do núcleo setorial, pessoa responsável pela aplicação das pesquisas de acompanhamento. Os questionários de componentes da estrutura organizacional foram anexados às pesquisas T2, mediante autorização da CACB.

Foram distribuídos 360 questionários, a todos os empresários participantes do NEA, componentes da população-alvo. A amostra final foi constituída de 347 questionários respondidos, dos quais 336 foram considerados para a presente pesquisa. Essa amostra corresponde a 90% da população pesquisada, estando dentro dos parâmetros amostrais de 95% do intervalo de confiança. Essa etapa foi realizada em abril e maio de 2012.

A etapa de pesquisa quantitativa de componentes da estrutura organizacional teve por objetivos:

- Avaliar os componentes da estrutura organizacional do NEA;
- Levantar dados para a verificação empírica de possível relação entre o desempenho humano e o desempenho organizacional com os componentes da estrutura organizacional do NEA.

### 4.5.3 Coleta de dados de desempenho organizacional

Os dados de desempenho organizacional foram coletados pela CACB por meio de pesquisas de acompanhamento de projetos, durante o período de Março e Abril/2012. A pesquisa de acompanhamento foi aplicada ao final do projeto, a todas as empresas participantes e teve como objetivo verificar se os resultados propostos inicialmente foram alcançados.

Além disso, para confirmar as respostas dadas pelos empresários neste questionário, a CACB conferiu as respostas dadas pelos empresários com as respostas dadas nas pesquisas T0, T1 e T2- que fazem parte da metodologia de projetos utilizada pelo Serviço Brasileiro de apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE<sup>7</sup>.

As pesquisas foram realizadas nas seguintes datas:

- T0 – Setembro/2010
- T1 – Junho/2011
- T2 – Fevereiro/2012

Os resultados das pesquisas T0, T1 e T2 não foram disponibilizados, por terem informações sigilosas das organizações participantes, porém, de acordo com a CACB, o resultado da pesquisa respondida ao final, pelos empresários, confirmam os dados obtidos nas pesquisas aplicadas no decorrer do projeto.

O questionário focava nos resultados obrigatórios do projeto, apresentados no item 3.3.4 do presente trabalho, com perguntas acerca do perfil do empresário, seguido de três itens que tratavam dos resultados obrigatórios (aumento do faturamento, aumento do *ticket* médio e aumento do número de funcionários) e seguido de perguntas acerca da satisfação do empresário com o projeto. A terceira parte do questionário, referente à satisfação do empresário, foi descartada por não ser necessário para o estudo proposto.

---

<sup>7</sup> Metodologia GEOR - A Gestão Estratégica Orientada para Resultados é uma metodologia cujo objetivo é auxiliar na estruturação e gerenciamento de projetos.

A primeira parte foi utilizada para viabilizar a pesquisadora que identificasse quais empresários responderam ao questionário de desempenho humano e de componentes da estrutura organizacional (que foram anexados às pesquisas T1 e T2, respectivamente). O questionário aplicado pela CACB encontra-se no ANEXO B da presente dissertação.

As perguntas do segundo bloco, cujo objetivo era medir os resultados finalísticos alcançados por meio do projeto, eram objetivas e mediam o aumento do faturamento, do *ticket* médio e da quantidade de pessoas ocupadas, respectivamente, em porcentagem.

#### **4.6 Procedimentos de análise dos dados**

Seguindo-se as recomendações sugeridas por Hair, Anderson, Tatham e Clack (2005), a primeira etapa da análise dos dados abrangeu a codificação das variáveis pessoais e profissionais, com atribuição de uma razão intervalar a cada resposta possível. Estas recodificações foram feitas no sentido de se identificar a influência destas variáveis sobre o conjunto de variáveis critério investigadas. A seguir, procedeu-se a tabulação e, por fim, realizaram-se análises estatísticas descritivas e inferenciais (exploratórias, análises correlacionais, análise fatorial e análise de regressão). As análises estatísticas foram feitas com o auxílio do software SPSS – *Statistical Package for Social Sciences*, versão 17.

Após verificar a exatidão da entrada dos dados, ou seja, conferir se não houve erros durante o processo de digitação das informações no banco de dados, foram efetuadas análises descritivas, extraíndo-se a frequência, a média, o desvio padrão, os valores mínimo e máximo de cada variável, para as escalas de todas as questões, de todos os questionários.

Depois, foi feita uma análise das frequências, que nos mostra os *missings* em cada uma das questões. Tabachnick e Fidell (2001), afirmam que 5% de *missings*, do total

da amostra, pode não representar problemas para a amostra. Na amostra, não houve nenhum caso de *missing*, isso pode se dever ao fato dos questionários terem sido anexados às pesquisas T1 e T2, obrigatórias dentro do projeto Empreender Competitivo.

Vale ressaltar que alguns questionários, dos 360 inicialmente recebidos, foram descartados durante a digitação por terem um número grande de respostas em branco/inconsistentes. A pesquisadora optou pelo descarte destes questionários por considerar que, devido ao grande número da amostra, os mesmos não afetariam o resultado final da pesquisa.

Como preparação para a análise fatorial, foram identificados os *outliers* (valores extremos ou observações atípicas) uni e multivariados, seguindo-se os critérios de identificação sugeridos por Hair *et al* (2005). De acordo com esses autores, na análise de *outliers* univariados e quando o tamanho da amostra é maior do que 80 – caso da presente pesquisa, as diretrizes sugerem que o valor básico de desvios-padrão varie de 3 a 4, não ultrapassando tais valores.

Nesse sentido, foram identificados 72 casos de *outliers* univariados, ou seja, casos cuja variável distanciasse de três a quatro desvios-padrão da média amostral, sendo todos eles excluídos para as análises. Já os *outliers* multivariados foram avaliados por meio de  $D^2$  de Mahalanobis, que é o equivalente ao conceito de valores padronizados quando se trata de análise univariada. Refere-se a uma média de distância em um espaço multidimensional, de cada observação, em relação ao centro médio das observações.

Para identificação dos *outliers* multivariados, calculou-se o valor da função distribuição qui-quadrado e, para os casos em que o valor dessa função foi menor que o nível de significância de 0,001, conforme sugerem Hair *et al* (2005), considerou-se então que o caso apresentava valores extremos. Desta forma, foram identificados 120 casos extremos com *outliers* multivariados, sendo todos eles excluídos, após análise do padrão. Portanto, após a exclusão dos *outliers*, foram consideradas 146 casos para análise.

As variáveis foram testadas quanto à sua normalidade e transformadas em escores padronizados (Z). A análise fatorial buscou identificar a existência de relações subjacentes entre os quesitos avaliativos do desempenho humano e da componentes da estrutura organizacional. Foi empregado o método de análise dos componentes principais, com o método de extração de fatoraçoão dos eixos principais (*principal axis factoring*). Analisou-se a consistência interna das estruturas de fatores obtidas. Em seguida, foram geradas variáveis relativas aos escores fatoriais, correspondentes às médias das variáveis de cada fator.

Procedeu-se, então, à análise de regressão padrão, com a finalidade de averiguar quais as fatores de desempenho humano, de componentes da estrutura organizacional e de variáveis pessoais e profissionais mais influenciam os resultados do desempenho organizacional. Após isso, efetuaram-se mais análises de regressão, buscando relacionar os quesitos de desempenho humano com os fatores de estrutura organizacional.

O Capítulo cinco trará a apresentação de todas as análises efetuadas, bem como a discussão acerca dos resultados obtidos.

## **5 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Este Capítulo está estruturado a fim de demonstrar os resultados das pesquisas e das análises efetuadas. Após as análises serem feitas com e sem *outliers*, a pesquisadora optou por utilizar, para a presente dissertação, o banco de dados sem os *outliers*.

Os primeiros resultados apresentados se referem aos dados relativos ao desempenho humano dos empresários do núcleo setorial. Após, serão demonstrados os resultados obtidos da pesquisa de desempenho organizacional – conforme dados cedidos pela CACB. Numa terceira parte, serão apresentados os resultados da pesquisa de componentes da estrutura organizacional.

Por fim, na sequência, serão apresentados os resultados das análises que buscam relacionar os dados das três partes anteriores (desempenho humano, desempenho organizacional e componentes da estrutura organizacional).

### **5.1 Desempenho Humano**

Neste Capítulo, os resultados descritivos e das análises fatoriais do desempenho humano apresentam-se agrupados por fator constitutivo desta variável.

#### **5.1.1 Análise Fatorial de Desempenho Humano**

A escala de avaliação de desempenho contou com 28 itens que trataram da percepção do indivíduo sobre seus resultados de trabalho. Os itens, em geral, trataram da avaliação de desempenho concernente a tarefas de natureza administrativa, operacional e técnica. Os itens dizem respeito a indicadores de desempenho relacionados a custos, cumprimento de prazos, planejamento da ação, otimização de

tempo e visão sistêmica. A escala tinha sua amplitude entre 0 (discordo totalmente) a 10 (concordo totalmente). O respondente deveria marcar apenas um ponto da escala que melhor correspondesse à sua opinião sobre o item ou dimensão de desempenho avaliada.

Foram realizadas análises fatoriais nas escalas referentes aos itens avaliativos do desempenho humano. A análise fatorial foi utilizada para que fossem calculados os escores fatoriais, a serem testados nos modelos de regressão. Conforme afirmado anteriormente, optou-se pela remoção dos casos extremos da amostra. Calculou-se a medida Kayser-Meyer-Oklin (KMO), a variância total explicada, as cargas fatoriais e a consistência interna.

A matriz de correlações entre as respostas aos itens que compunham cada escala foi avaliada a fim de verificar a possibilidade de extração de fatores, de acordo com o critério de distribuição dos valores próprios acima de 1. Avaliou-se também o *Scree Plot* da escala.

Procedeu-se, para cada escala, a análise fatorial exploratória por meio de fatoração dos eixos principais (PAF), com método de rotação oblíqua e tratamento *listwise* para os dados omissos, forçando-se a extração de diferentes números de fatores conforme os resultados obtidos nas próprias análises. Desta forma, a melhor solução fatorial encontrada, considerados critérios numéricos e teóricos, foi a de quatro fatores.

Para a definição do número de fatores foi utilizado o critério do eigenvalue. Somente fatores que apresentaram *Eigenvalues* (quantidade de variância explicada por um fator) maiores que 1 foram considerados como significativos (HAIR *et al*, 2005).

A carga fatorial permitiu interpretar o papel de cada variável na definição do ator, representando a correlação de cada variável com o fator. Segundo Hair *et al* (2005), valores de carga fatorial acima de 0,400 são considerados significantes. Nesta dissertação, alguns itens que obtiveram carga fatorial foram mantidos dentro do fator, por conta do resultado da análise do alfa de Cronbach<sup>8</sup>, explicado adiante. A Tabela 13 apresenta dados condensados das estruturas fatoriais obtidas nas escalas de avaliação de desempenho humano, tendo, em todos eles, 146 casos válidos.

---

<sup>8</sup> O alfa de Cronbach é um importante indicador estatístico de fidedignidade de um instrumento psicométrico.

Neste estudo, como medida para a mensuração da confiabilidade dos fatores propostos, adotou-se o coeficiente alfa de *Cronbach*, considerado por Malhotra (2001) e Hair *et al* (2005) como um indicador consistente para análise da confiabilidade. A distribuição da carga fatorial de cada item pode ser vista no Apêndice A da presente dissertação. Para o quarto fator, após análise do Alfa de *Cronbach*, optou-se por retirar o item 11 da escala, por verificar que a consistência do fator, sem este item, se fortalecia bastante.

Para Hair *et al* (2005), muito embora não haja um padrão absoluto, valores de alfa de *Cronbach* iguais ou superiores a 0,70 refletem uma fidedignidade aceitável. Por outro lado, salientam que valores inferiores a 0,70 podem ser aceitos se a pesquisa for de natureza exploratória. De forma similar, Nunnally e Bernstein (1994) apontam como aceitáveis valores de alfa de *Cronbach* iguais ou superiores a 0,70. Já Malhotra (2001) reconhece como aceitáveis valores iguais ou superiores a 0,60.

Considerando como valor de corte coeficientes alfa de *Cronbach* iguais ou superiores a 0,70, os resultados dos cálculos efetuados para os fatores de Desempenho humano indicaram, para todos os fatores, valores acima desse patamar. Assim, a partir da extração dos quatro fatores foram criados os escores fatoriais para a variável de Desempenho humano.

**Tabela 7 - Análise Fatorial Desempenho humano**

Fatores	<i>Eigenvalue</i> (valor próprio)	% de variância explicada	Cargas Fatoriais	Alfa de <i>Cronbach</i>
1	6,791	24,253	0,349 a 0,888	0,878
2	4,17	14,894	0,538 a 0,809	0,843
3	2,336	8,344	0,508 a 0,747	0,86
4	1,874	6,694	0,391 a 0,917	0,878

Fonte: Elaboração própria a partir de dados coletados em pesquisa aplicada

O primeiro Fator, Regulação do Desempenho, foi constituído por oito itens. Por meios das análises descritivas dos itens que compuseram este fator, conforme o anexo B, pôde-se observar que há um alto grau de concordância quanto a este fator dentre os empresários que participam do NEA.

O item “Mantenho-me atualizado quanto ao conhecimento técnico em minha área de atuação.” apresentou o maior grau de concordância, isso pode ser explicado pelas ações desenvolvidas dentro do núcleo setorial. Conforme dito na Seção 3.3.3 do presente trabalho, uma das ações do NEA é o Projeto de Capacitação Técnica, cujo principal objetivo é capacitar os empresários e os funcionários das oficinas mecânicas do núcleo.

O segundo Fator, Grau de Esforço e Monitoramento do Desempenho, ficou constituído por oito itens e tem a descrição de seus itens e cargas fatorias identificados no Apêndice C. Neste fator, percebe-se que as médias continuam com valores altos, com média variando de 7,16 (para o item “As tarefas que me são destinadas exigem que eu me esforce muito para realizá-las”) até 8,12 (item “São realizados encontros e reuniões em grupo, entre mim, meus colegas e o gestor para discussão e avaliação das ações e tarefas realizadas”).

Mais uma vez, ressalta-se que o item com a maior média também se refere a uma ação cotidiana do núcleo setorial, já que uma das características de qualquer núcleo setorial são os encontros periódicos entre os empresários participantes. No caso do NEA, esses encontros são mensais – diferente da maioria dos núcleos setoriais, onde os encontros são quinzenais – tendo em vista a quantidade de empresas participantes deste núcleo, bem como a abrangência territorial do mesmo dentro do estado de Santa Catarina.

O terceiro fator foi composto por nove itens e foi chamado de Autogerenciamento de Desempenho. Neste fator, conforme pode ser visto no Apêndice D, as médias continuam altas, sendo que a menor média foi de 7,64, para o item “Adapto-me a alterações ocorridas nas rotinas de trabalho, dentro do Núcleo Setorial”.

Por outro lado, a maior média foi de 8,42 para o item “Avalio que a busca pela melhoria de meu desempenho me motiva a tentar fazer um trabalho melhor” que

demonstra a importância do desempenho humano, dentro do núcleo setorial, para o empresário do NEA.

O quarto e último fator, Conhecimento da tarefa e Comprometimento com o núcleo, tem seus fatores e distribuições apresentados no Apêndice E. Conforme pode ser verificado, e seguindo o mesmo padrão de respostas dos fatores anteriores, as médias para este fator também continuaram alta. Vale ressaltar que este foi o único fator cuja média de nenhum dos itens ficou acima de 8.

A análise descritiva de avaliação de desempenho humano demonstra que, em uma auto avaliação, de modo geral, os empresários que participam do NEA acreditam que têm desempenhado um bom desempenho humano dentro do núcleo setorial, seguindo as normas, se dedicando ao núcleo e suas tarefas, e controlando seus resultados.

Assim, os escores fatoriais obtidos e demonstrados na presente seção foram utilizados nas análises de regressão. A seguir, a Seção 4.2 traz os resultados obtidos das análises descritivas de Desempenho Organizacional.

## **5.2 Desempenho Organizacional**

Os resultados foram calculados de acordo com o aumento, em porcentagem, do faturamento médio mensal, do aumento do *ticket* médio e do aumento da quantidade de pessoas ocupadas nas empresas participantes do NEA durante os 18 meses de duração do projeto Empreender Competitivo.

Para esta variável, não foi feita uma análise fatorial, tendo em vista que os itens não poderiam ser agrupados em fatores. Os resultados obtidos por meio do questionário de desempenho organizacional foram utilizados, na Seção 5.4, para as análises de regressão.

### 5.2.1 Análise Descritiva de Desempenho Organizacional

Para a análise descritiva do conjunto dos dados obtidos, o estudo contemplou o cálculo de distribuições de frequências, assim como valores máximos, mínimos, médias e desvios padrão para cada um dos três fatores.

Conforme pode ser visto na Tabela 14, a média de faturamento mensal, ticket médio e número de pessoas ocupadas ficaram em 4.30, 4.28 e 4.10, respectivamente (para tabulação dos dados, os valores foram recodificadas para números entre 1 e 8, de acordo com a faixa de respostas obtidas). Essas respostas correspondem às seguintes faixas de aumento, em porcentagem:

- Aumento do faturamento: 7% a 9%
- Aumento do *ticket* médio: 6% a 10%
- Aumento da quantidade de pessoas ocupadas: 4% a 5%

**Tabela 8 - Média dos resultados de Desempenho Organizacional**

	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Qual foi o aumento, em porcentagem, do faturamento mensal com o Empreender Competitivo?	2	8	4,30	1,52
Qual foi o aumento, em porcentagem, do <i>ticket</i> médio da empresa com o Empreender Competitivo?	2	7	4,28	1,28

Qual foi o aumento, em porcentagem, do número de pessoas ocupadas na empresa com o Empreender Competitivo?	2	8	4,10	1,45
Valid N ( <i>listwise</i> )	146			

Fonte: Elaboração própria a partir de dados coletados em pesquisa aplicada

De acordo com os objetivos do projeto, apresentados na Seção 3.3.4 da presente dissertação, percebe-se que os resultados relativos à *ticket* médio e quantidade pessoas ocupados foram atingidos pela maioria dos empresários, já o resultado ligado à aumento do faturamento ficou entre 7% e 9%, enquanto o objetivo era que o faturamento aumentasse em 10% no decorrer do projeto Empreender Competitivo.

Aprofundando um pouco na análise sobre o aumento do faturamento, foi possível perceber que 38,4% dos empresários atingiram o objetivo proposto inicialmente no Projeto Empreender Competitivo. Esse fato pode ser verificado na Tabela 15, onde a soma dos percentuais cujo faturamento ficou acima de 10% de aumento do faturamento resulta nesta percentagem.

**Tabela 9 - Frequência para o Aumento do Faturamento**

		Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
Válido	Não houve	16	11,0	11,0
	Até 6%	32	21,9	32,9
	7% a 9%	42	28,8	61,6
	10% a 12%	21	14,4	76,0
	13% a 15%	23	15,8	91,8
	16% a 20%	7	4,8	96,6
	Acima de 20%	5	3,4	100,0
	Total	146	100,0	

Fonte: Elaboração própria a partir de dados coletados em pesquisa aplicada

A seguir, a Seção 4.3 traz os resultados obtidos das análises descritivas e análises fatoriais de Estrutura Organizacional.

### **5.3 Componentes da Estrutura Organizacional**

Neste Capítulo, os resultados descritivos e de análise fatorial dos componentes de estrutura organizacional apresentam-se agrupados por fator avaliativo.

#### **5.3.1 Análise Fatorial da Escala de Estrutura Organizacional**

Foram realizadas análises fatoriais nas escalas referentes aos itens avaliativos dos componentes de estrutura organizacional. A análise fatorial foi utilizada para que fossem calculados os escores fatoriais, a serem testados nos modelos de regressão. Conforme afirmado anteriormente, optou-se pela remoção dos casos extremos da amostra. Calculou-se a medida Kayser-Meyer-Okin (KMO), a variância total explicada, as cargas fatoriais e a consistência interna. A matriz de correlações entre as respostas aos itens que compunham cada escala foi avaliada a fim de verificar a possibilidade de extração de fatores, de acordo com o critério de distribuição dos valores próprios acima de 1. Avaliou-se também o *Scree Plot* da escala.

Procedeu-se, para cada escala, à análise fatorial exploratória, por meio de fatoração dos eixos principais (PAF), com método de rotação oblíqua e tratamento *listwise* para os dados omissos, forçando-se a extração de diferentes números de fatores conforme os resultados obtidos nas próprias análises. Desta forma, a melhor solução fatorial encontrada, considerados critérios numéricos e teóricos, foi a de cinco fatores.

A Tabela 21 apresenta dados condensados das estruturas fatoriais obtidas nas escalas de componentes da estrutura organizacional, tendo, em todos eles, 146 casos válidos. Para a definição do número de fatores foi utilizado o critério do *Eigenvalue*. Somente fatores que apresentaram *Eigenvalues* (quantidade de variância explicada por um fator) maiores que 1 foram considerados como significantes. (HAIR *et al*, 2005).

A carga fatorial permitiu interpretar o papel de cada variável na definição do ator, representando a correlação de cada variável com o fator. Segundo Hair *et al* (2005), valores de carga fatorial acima de 0,400 são considerados significantes. Nesta dissertação, alguns itens que obtiveram carga fatorial abaixo deste valor foram mantidos dentro do fator, por conta do resultado da análise do alfa de Cronbach.

Ainda, após análise do alfa de *Cronbach*, foram retirados os itens 26 do fator 1 e os itens 3 e 20 do terceiro fator, por elevarem consideravelmente os valores dos alfas de *Cronbach*.

Os três fatores foram nomeados de acordo com o conteúdo teórico dos itens que o compunham, portanto, os fatores receberam os seguintes nomes:

- Fator 1 – Hierarquia, Autoridade e Centralização
- Fator 2 – Papel Organizacional, Divisão de Tarefas e Resultados
- Fator 3 – Atribuição de rotinas, práticas e Processo Decisório

A partir da extração dos três fatores, foram criados os escores fatoriais para a variável de componentes da Estrutura Organizacional. Os escores fatoriais obtidos por intermédio foram utilizados nas análises de regressão.

**Tabela 10 - Análise Fatorial de componentes da Estrutura Organizacional**

Fatores	Eigenvalue (valor próprio)	% de variância explicada	Cargas Fatoriais	Alpha de <i>Cronbach</i>
1	6,401	17,781	0,356 a 0,922	0,897

2	4,093	11,369	0,569 a 0,753	0,847
3	2,827	7,854	0,315 a 0,685	0,624

Fonte: Elaboração própria a partir de dados coletados em pesquisa aplicada

A seguir, a Seção 4.4 traz os resultados obtidos das análises de regressões efetuadas com os resultados dos questionários aplicados.

## 5.4 Relação empíricas entre as variáveis estudadas

### 5.4.1 Relação empíricas entre variáveis pessoais e profissionais e as variáveis de Desempenho Organizacional e Desempenho Individual.

Com o propósito de verificar quais as variáveis pessoais e profissionais (Gênero, tempo como empresário, atividade exercida anteriormente, escolaridade) mais influenciam no desempenho organizacional, foi realizada uma regressão *stepwise*, utilizando-se nível de significância igual a  $p < 0,05$ , com 146 sujeitos.

De acordo com os resultados, não houve relação significativa de desempenho organizacional, com nenhuma das variáveis pessoais e profissionais estudadas. Isso vai contra resultados vistos anteriormente por Coelho Jr. (2009) e por Coelho Jr. & Borges-Andrade (2011), onde o grau de escolaridade que o indivíduo possui apresenta, de forma geral, impacto nos escores médios de desempenho. Vale ressaltar que nos estudos apresentados por Coelho Jr. (2009) houve uma variabilidade elevada nos resultados encontrados.

Essa diferença pode ser dever as características do composito amostral da presente dissertação. Além disso, os instrumentos de pesquisa foram construídos em locais diferentes daqueles em que foram aplicadas nesta pesquisa, ou seja, os instrumentos

não foram construídos no contexto organizacional do terceiro setor e, principalmente, no contexto das micro e pequenas empresas.

Ainda, conforme autores Garengo, Biazzo, Bititci, 2005, a micro e pequenas empresa têm especificidades próprias e, portanto, instrumentos construídos para o contexto das grandes empresas podem ser insuficientes para atender às características diferenciadas destas MPEs.

Já em relação ao desempenho individual, percebeu-se que o mesmo é influenciado pela variável “tempo como empresário”. Isso demonstra que quanto maior o tempo do participante do NEA como empresário, melhor será o desempenho do mesmo no fator 4 de Desempenho Individual.

**Tabela 11 - Regressão entre Tempo como Empresário e Fator 4 de DI**

<b>Variável critério</b>	<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>R<sup>2</sup> Ajustado</b>	<b>Sig. ANOVA</b>	<b>Variáveis Preditora</b>	<b>Constante</b>	<b>Beta</b>
Fator 4 de DI	,186a	0,035	0,028	0,025	Tempo como Empresário	7,07	0,186

Fonte: Elaboração própria a partir de dados coletados em pesquisa aplicada

A fim de aprofundar os estudos, a pesquisadora testou as diferentes variáveis envolvidas nesta dissertação como variáveis dependentes (os escores fatoriais das escalas de componentes da estrutura organizacional). Desta forma, houve resultados significativos apenas com relação à escala de componentes da estrutura organizacional.

As relações foram significativas entre a variável “tempo como empresário” e o fator dois de componentes da estrutura organizacional, indicando que quanto maior o tempo como empresário, mais ele acredita que o NEA faz uma boa gestão do conhecimento, levando em consideração as habilidades e conhecimentos dos empresários para planejamento de duas ações.

Além disso, esse resultado também pode ser explicado pela especificidade dos núcleos setoriais, que possuem características próprias e diferentes das organizações normalmente foco de estudos acadêmicos. Sugerem-se estudos mais aprofundados nesta temática, que investiguem as relações entre as variáveis pessoais e profissionais como preditoras dos componentes da estrutura organizacional.

**Tabela 12 - Regressão entre Tempo como Empresário e Fator 2 de EO**

<b>Variável critério</b>	<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>R<sup>2</sup> Ajustado</b>	<b>Sig. ANOVA</b>	<b>Variáveis Preditora</b>	<b>Constante</b>	<b>Beta</b>
Fator 2 de EO	,205a	0,042	0,035	0,013	Tempo como Empresário	0,03	0,205

Fonte: Elaboração própria a partir de dados coletados em pesquisa aplicada

Além disso, esse resultado também pode ser explicado pela especificidade dos núcleos setoriais, que possuem características próprias e diferentes das organizações normalmente foco de estudos acadêmicos. Sugerem-se estudos mais aprofundados nesta temática, que investiguem as relações entre as variáveis pessoais e profissionais como preditoras dos componentes da estrutura organizacional.

O resultado da ANOVA, de acordo com Hair et al (2005), deve ser menor do que 0,05, pois isso indica que os resultados não são devido a um fator aleatório, portanto, o resultado desta análise pode ser considerado válido.

#### 5.4.2 Relação entre Desempenho Organizacional e Individual com os Componentes da Estrutura Organizacional

Num segundo momento, também foram testadas as relações entre as variáveis desempenho organizacional e individual com as variáveis dos componentes de estrutura organizacional. Desta forma, os fatores de Desempenho Organizacional, assim como os fatores de Desempenho Individual, foram colocados como variáveis

critérios, enquanto os fatores de Estrutura Organizacional foram mantidos como variáveis antecedentes. Para essas análises, utilizou-se nível de significância igual a  $p < 0,05$ . Nessas verificações, também foram obtidos resultados significativos.

Os resultados demonstram que, na ordem em que foram inseridos no modelo, o fator três de componentes da Estrutura Organizacional contribui significativamente para a explicação do fator quatro de Desempenho Individual. A variável antecedente explica 4,3% da variabilidade da variável critério, com significância de 0,010 na ANOVA. Essa relação pode ser justificada pelo fato de a eficiência da estrutura de uma organização depender da quantidade intrínseca e do valor e da integração das pessoas que nela trabalham. Assim, tal eficiência é capaz de gerar efeitos significativos importantes nos resultados de trabalho de indivíduos e equipes (OLIVEIRA, 2009).

Isto sugere, provavelmente, que outras variáveis de nível individual e de contexto podem explicar desempenho no escopo das micro e pequenas empresas investigadas. Assim, novos estudos são recomendados para testagem destas variáveis.

**Tabela 13 - Regressão entre Fator 4 de DI e Fator 3 de EO**

<b>Variável critério</b>	<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>R<sup>2</sup> Ajustado</b>	<b>Sig. ANOVA</b>	<b>Variáveis Preditora</b>	<b>Constante</b>	<b>Beta</b>
Fator 4 de DI	0,223a	0,050	0,043	0,010	Fator 3 de EO	6,256	0,213

Fonte: Elaboração própria a partir de dados coletados em pesquisa aplicada

Esses resultados vão de encontro à literatura, que, conforme explicitado no Capítulo dois, afirma que a aplicação do conceito de desempenho individual no trabalho apresenta algumas características gerais, uma delas é que o desempenho do indivíduo pode ser uma característica pessoal, influenciada tanto por fatores situacionais quanto pela perspectiva de regulação do desempenho (Coelho Jr, 2009). Dessa forma, é possível verificar a influência dos componentes da estrutura organizacional sob o desempenho individual dos empresários que participam do Núcleo Estadual de Automecânicas de Santa Catarina – foco de pesquisa da presente dissertação.

Já em relação as análises feitas entre os componentes de Estrutura Organizacional e os fatores de Desempenho Organizacional, não foram encontrados resultados significativos. Outrossim, apesar dos resultados encontrados na presente pesquisa, vale ressaltar que os resultados encontrados se referem ao composito amostral pesquisado, portanto a pesquisadora sugere outros estudos que foquem o estudo das relações existentes entre componentes da Estrutura Organizacional e o Desempenho do indivíduo no trabalho e o Desempenho Organizacional, principalmente no contexto do terceiro setor bem como no contexto das micro e pequenas empresas, a fim de corroborar com o refinamento do atual estado da arte acerca deste constructo.

O próximo Capítulo, de considerações finais, discutirá acerca dos resultados encontrados, apresentando também as limitações do presente estudo bem como a sugestão de agenda para estudos futuros sobre o tema.

#### 5.4.3 Relação entre as variáveis dependentes Desempenho Organizacional e Desempenho Individual

A fim de atingir os objetivos deste estudo, procurou-se relacionar, por intermédio de análise de regressão, as variáveis referentes ao desempenho organizacional com os fatores de desempenho humano e componentes da estrutura organizacional. Dessa forma, mantiveram-se as variáveis de desempenho organizacional como variável critério e os fatores de desempenho humano e componentes da estrutura organizacional como variáveis antecedentes. Para essas análises, utilizou-se nível de significância igual a  $p < 0,05$ . Foram obtidos resultados significativos nas verificações.

O modelo de regressão com a variável de desempenho organizacional relativa ao faturamento dos núcleos setoriais não permitiu extrair nenhuma relação entre esta variável e os fatores de desempenho humano e componentes da estrutura organizacional.

Apenas o modelo teórico hipotetizado contemplando a variável *ticket* médio apresentou significância estatística. O modelo de regressão com a variável de desempenho relativa à *ticket* médio como variável critério, permitiu extrair relações

entre esta e uma das variáveis antecedentes pertencentes aos itens avaliativos de Desempenho humano. Isso pode ser explicado por Borges-Andrade, Coelho Jr & Queiroga (2006), que demonstram que o constructo de Desempenho Organizacional, na verdade, é explicado por uma série de fatores de distintos níveis de análise e de pertencimento, incluindo o desempenho humano.

Os resultados permitem afirmar que, na ordem em que foram inseridas no modelo, o Grau de Esforço e Monitoramento do Desempenho contribui significativamente para a explicação da variável de Desempenho Organizacional. A variável antecedente explica aproximadamente 2,8% da variabilidade da variável critério, com significância de 0,44 na ANOVA<sup>9</sup>. A Tabela 24 demonstra os resultados obtidos por meio da análise dos dados. Ainda, pode-se inferir, a partir dos resultados obtidos, que quanto maior o grau de esforço dos empresários, bem como o monitoramento acerca do desempenho dos mesmos, melhor será o desempenho organizacional do NEA.

Isso pode significar que o projeto do Empreender Competitivo logrou êxitos em relação aos resultados propostos ao início do projeto. Ainda, demonstrou-se impacto no grau de esforço individual com o desempenho organizacional conforme citado por autores na área (Coelho Jr, Queiroga, Borges-Andrade, 2006; Sonnentag & Frese, 2002). Esse resultado está de acordo com a literatura encontrada acerca de desempenho organizacional.

**Tabela 14 - Regressão entre *Ticket Médio* e Fator 2 de DI**

<b>Variável critério</b>	<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>R<sup>2</sup> Ajustado</b>	<b>Sig. ANOVA</b>	<b>Variáveis Preditora</b>	<b>Constante</b>	<b>Beta</b>
<i>Ticket Médio</i>	,167 <sup>a</sup>	0,028	0,021	0,044	Fator 2 de DI	1,206	0,167

Fonte: Elaboração própria a partir de dados coletados em pesquisa aplicada

<sup>9</sup> ANOVA, ou análise de variância, é um teste estatístico amplamente difundido entre os analistas, e visa fundamentalmente verificar se existe uma diferença significativa entre as médias e se os fatores exercem influência em alguma variável dependente.

Além disso, o baixo valor para o  $R^2$  ajustado também pode ser explicado por esta mesma literatura, que afirma haver diversas variáveis que explicam o desempenho organizacional (Abbad, Lima e Veiga, 1996), dentre eles as variáveis de nível individual, como o desempenho do indivíduo no trabalho.

Com relação à análise de regressão tendo como variável critério o aumento do número de pessoas ocupadas dentro das empresas, os resultados não permitiram extrair nenhuma relação entre esta variável e os fatores de desempenho individual.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral da presente dissertação foi verificar, empiricamente, os efeitos dos componentes da estrutura organizacional e do desempenho individual no desempenho organizacional no âmbito do Núcleo Estadual de Automecânicas de SC. Para tal foram realizados três etapas de coletas de dados. No primeiro deles, foram aplicados questionários acerca do desempenho individual dos empresários do Núcleo Estadual de Automecânicas.

Num segundo momento, foram coletadas, com estes mesmos empresários, informações acerca dos componentes da Estrutura Organizacional do NEA. Por fim, num terceiro momento, os dados acerca do Desempenho Organizacional também foram coletados, a fim de fornecer informações para a análise das relações entre as variáveis. Após a coleta, todos os dados foram tabulados e analisados estatisticamente, de forma a apontar as relações de causalidade dentre as variáveis estudadas.

Pode-se considerar que este objetivo foi atingido à medida que foi evidenciado, após análise dos dados obtidos nos questionários aplicados, que há influência dos componentes da estrutura organizacional sobre o desempenho individual e ainda, que houve influência do desempenho individual sobre o desempenho organizacional. Além do objetivo geral da pesquisa, os objetivos específicos também foram atendidos, conforme demonstrado na Tabela 28.

**Tabela 15 - Objetivos Específicos e atendimento aos objetivos**

<b>Objetivo Específico</b>	<b>Capítulo / Seção</b>
Testar os efeitos preditivos entre variáveis individuais (pessoais e profissionais) sobre o desempenho humano e organizacional no Núcleo Estadual de Automecânicas de SC.	Capítulo 5, Seção 4.1
Testar os efeitos preditivos entre características dos componentes da estrutura organizacional sobre o desempenho humano e organizacional no Núcleo Estadual de Automecânicas de SC.	Capítulo 5, Seção 4.2

<p>Testar as relações empíricas de causalidade entre o desempenho humano e o desempenho organizacional no Núcleo Estadual de Automecânicas de SC.</p>	<p>Capítulo 5, Seção 4.2</p>
---	------------------------------

Fonte: Elaboração própria

Em relação à aplicação da pesquisa, os empresários se mostraram receptivos durante os contatos estabelecidos. Além disso, a gestora do núcleo setorial bem como todo o Comitê Gestor do projeto Empreender Competitivo forneceram todas as informações necessárias para a realização da presente pesquisa. Nos resultados, foram analisadas inicialmente as informações demográficas para que, dessa forma, fosse possível observar o perfil dos empresários participantes do NEA.

Depois, foram feitas as análises descritivas de todos os questionários aplicados, verificando-se que o desempenho individual dos empresários do NEA, em todas as dimensões investigadas, apresentaram uma alta média. Isso também pode se dever ao fato dos empresários fazerem parte do NEA de forma voluntária, ou seja, os empresários acreditam que podem ter benefícios ao participarem de um núcleo setorial. Dessa forma, ao fazerem parte de um, se dedicam com o objetivo de obterem bons resultados a partir de sua participação.

Para uma melhor análise dos dados, a pesquisadora fez análises com *outliers* e sem *outliers*, a partir dessas análises, optou-se por utilizar os resultados sem os *outliers*.

As análises fatoriais demonstraram a quantidade de fatores que puderam ser extraídos para cada uma das variáveis, bem como os itens que compunham cada fator. Nesta etapa, foi possível perceber que todos os fatores obtiveram um alto grau de confiabilidade. Com valores altos para alfa de *Cronbach*.

Esse resultado também pode ser explicado dada à não significância característica da amostra pesquisada, ou seja, trata-se de uma amostra formada por empresas que compõem um núcleo setorial.

Ainda, na análise das relações entre a variável de Desempenho Individual como dependente de componentes da Estrutura Organizacional, verificou-se uma grande

influência dos fatores que compõem este constructo sob os fatores que compõem aquele constructo.

Um ponto importante resultante da presente pesquisa foi a utilização dos instrumentos de pesquisas no contexto do terceiro setor. Para o instrumento de desempenho individual, percebeu-se que os resultados não apresentaram grandes diferenças dos resultados encontrados no processo de validação. Já em relação ao instrumento de componentes da Estrutura Organizacional, recomenda-se uma calibragem do instrumento face às características da Estrutura Organizacional de um Núcleo Setorial.

## **6.1 Limitações do Estudo**

Embora, durante todo o momento, se tenha buscado evitar possíveis vieses relacionados à subjetividade, com a finalidade de reduzir as limitações do presente estudo, quando se trata do real humano, de pesquisas que tentam compreender alguns fenômenos no contexto em que os mesmos ocorrem, não há como manter uma avaliação totalmente objetiva. Sendo assim, apresentam-se, a seguir, algumas das limitações desta pesquisa:

- Este estudo possui limitações relacionadas ao fato de que a pesquisadora é prestadora de serviço da Confederação das Associações Comerciais e Empresariais do Brasil – CACB, e faz acompanhamento dos projetos beneficiados pelo Programa Empreender Competitivo. Buscou-se contornar essa limitação adotando-se como estratégia metodológica principal a realização de pesquisa quantitativa;
- O Empreender Competitivo contou com a participação de 90 projetos, porém, em função da inviabilidade da pesquisadora em abranger todos os projetos devido ao tempo, optou-se por selecionar apenas um desses projetos. O NEA, projeto escolhido, é o maior núcleo setorial do Brasil, além de estar em Santa

Catarina, estado com a maior quantidade de projetos aprovados no programa EC. Dessa forma, tendo em vista que o projeto foi escolhido de modo não probabilístico, recorreu-se ao uso do tipo amostral intencional do projeto pesquisado, que se baseia em escolhas explícitas a partir do julgamento da pesquisadora. Assim, os critérios escolhidos para a seleção do NEA, conforme mencionado no Capítulo três, que versa sobre a metodologia, pode ter mais uma vez provocado uma tendenciosidade dos resultados;

- Uma outra limitação diz respeito às possíveis dificuldades encontradas pelos empresários para responder às perguntas dos questionários, como a má compreensão ou interpretação delas, uma vez que os mesmos foram aplicados sem a presença da pesquisadora;
- Ainda relacionado aos instrumentos, outra limitação que pode ser apontada, consiste na utilização de instrumentos de pesquisas que não foram elaborados especificamente para o terceiro setor, ou mesmo para o contexto de micro e pequenas empresas. Os objetivos de um núcleo setorial e a forma como o mesmo é estruturado difere de empresas públicas e privadas, desta forma, percebeu-se, após análise dos resultados, que alguns fatores não se comportavam da mesma forma que a encontrada no processo de validação dos instrumentos.
- Por fim, há ressalvas quanto ao uso do estudo de caso único, já que este tipo de estudo não permite uma “generalização estatística” dos resultados. Contudo o estudo de caso propicia aprofundamento das questões e garante uma maior robustez ao estudo bem como uma “generalização analítica”.

Apesar de a presente dissertação ter procurado se cercar de todos os cuidados possíveis, ele não pode ser considerado completo e finalizado. Além disso, as limitações citadas nesta Seção nos remete às sugestões de pesquisas futuras relacionadas à desempenho organizacional, desempenho individual e componentes da estrutura organizacional, além de estudos acerca do contexto dos núcleos setoriais. Essas pesquisas são necessárias, a fim de refinar a metodologia e o modelo de pesquisa empregado, bem como ampliar o conhecimento acerca dos temas abordados.

## 6.2 Agenda de Pesquisa

Entende-se que mais estudos são requeridos a fim de compor um conjunto de conhecimentos robusto quanto à aplicação do conceito de desempenho, abrangendo, de fato, diferentes níveis das organizações. Estes novos estudos poderão validar ou refutar os resultados aqui encontrados, visando complementar a análise bem como aumentar as implicações para a área acadêmica e gerencial. Desta forma, sugere-se, como agenda de pesquisa:

- estudos empíricos, semelhantes a este, que possam elucidar quanto aos resultados possíveis de serem generalizados ao contexto de outras empresas de micro e pequeno porte participantes do Projeto Empreender;
- estudos que trabalhem com os diferentes núcleos setoriais, de diferentes regiões, setores e quantidades de empresas;
- estudos que aprofundem as diferentes formas de se medir o desempenho organizacional de um núcleo setorial;
- aplicação de estudo com o uso de metodologia quali-quantitativa em outros núcleos setoriais;
- replicação do modelo de questionário proposto, a fim de garantir a validação e a confiabilidade dos resultados;
- criação de instrumentos de pesquisas de componentes da estrutura organizacional específicos para o contexto do terceiro setor e/ou para empresas de pequeno porte;
- criação de instrumentos de pesquisa de componentes da estrutura organizacional e de desempenho individual que se apliquem ao contexto do terceiro setor e/ou empresas de micro e pequeno porte.

Resultados importantes poderão surgir a partir dessas pesquisas, por poderem direcionar, com mais precisão, o acompanhamento dos núcleos setoriais. Além disso,

os resultados destes estudos poderão ter um grande valor teórico e prático, de forma a contribuir para o constructo de comportamento organizacional, bem como para a vida dos núcleos setoriais no Brasil.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABBAD, G. S. **Sistemas de Avaliação de Desempenho: Opinião de Avaliadores e Avaliados**. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Universidade de Brasília. 1991

ABBAD, G. S.; LIMA, G. B. C.; VEIGA, M. R. M. Implantação de um sistema de avaliação de desempenho: métodos e estratégias. **Revista de Administração**, v. 31, n. 3, p. 38-52, 1996.

AGUIAR, A. B. **Relação entre estruturas organizacionais e indicadores de desempenho das organizações não-governamentais do estado de São Paulo**. Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, 2004.

AHMAD, N.; BERG, D.; SIMONS, G. R. The integration of analytical hierarchy process and data envelopment analysis in a multi-criteria decision-making problem. **International Journal of Information Technology and Decision Making**, v. 5, n. 2, p. 263-276, 2006.

BAHRY, C. P.; BRANDÃO, H. P. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Setor Público**, v. 56, n. 2, abr./jun. 2005.

BAHRY, C.P.; TOLFO, S.R. A gestão de competências e a obtenção de vantagem competitiva sustentável em organizações bancárias. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 5, n.2, p. 37-54, Jul./Dez. 2004.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Campinas (SP): Almedina. 2009.

BEDEIAN, A. G.; ZAMMUTO, R. F. **Organizations: theory and design**. Chicago: Dryden Press, 1991.

BILHIM, J. **Teoria Organizacional: Estruturas e Pessoas**, Lisboa: ISCSP. 1996.

BNDES (Brasil). **Boletim MPME – micro, pequenas e médias empresas**. Brasília, 2002. Disponível em : <<http://www.bndes.gov.br>>. Acesso em: 08 julho 2002.

BOND, E; CARPINETTI, L. C, R.; NAGAI, W. A.; REZENDE, S. O.; OLIVEIRA, R. B. T de; **Medição de Desempenho apoiada por Data Warehouse**. [www.prod.eesc.usp.br/gmme/publicacoes/Enegep\\_2001\\_artigo\\_MD.DF](http://www.prod.eesc.usp.br/gmme/publicacoes/Enegep_2001_artigo_MD.DF). XXI ENEGEP, 17 a 19 de outubro de 2001, Salvador, BA. Acessado em 17 de Agosto de 2012.

BORGES-ANDRADE, J. E., COELHO JR, F. A., & QUEIROGA, F. Pesquisa sobre micro comportamento organizacional no Brasil: o estado da arte. In **Anais do II Congresso Brasileiro de Psicologia Organizacional e do Trabalho** (v.1, p.1). Brasília: SBPOT, 2006. Disponível em <http://www.sbpot.org.br/iicbpot/anais.asp>

BOTELHO, M. R. A., SOUZA, M. C. A. F. **Reflexões sobre as políticas de apoio às pequenas empresas brasileiras no período recente**. Ensaio FEE, Porto Alegre, v. 22, n. 1, p. 115-142. 2001.

BOYATZIS, R. E. **The competent manager: a model for effective performance.** New York: John Wiley, 1982.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARAES, T. A.. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?. **Rev. adm. empres.**, São Paulo, v. 41, n. 1, Mar. 2001

BRANDÃO, H. P., BORGES-ANDRADE, J. E. (2007). Causas e efeitos da expressão de competências no trabalho: para entender melhor a noção de competência. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 8, n. 3, p. 32-49, 2007.

BRANDÃO, H. P., ZIMMER, M. V., PEREIRA, C., MARQUES, F., COSTA, H., CARBONE, P. P., & ALMADA, V. Gestão de desempenho por competências: integrando a avaliação 360 graus, o balanced scorecard e a gestão por competências. **Revista de Administração Pública**, 42(5), 875-898, 2008.

BRANDÃO, H.P. **Aprendizagem, contexto, competência e desempenho: um estudo multinível.** Tese (doutorado) - Universidade de Brasília, Brasília. 2009.

BRITO, L.A.L.; VASCONCELOS, F.C. A heterogeneidade do desempenho, suas causas e o conceito de vantagem competitiva: proposta de uma métrica. **Revista de Administração Contemporânea**, v.8, edição especial, p. 107-129, 2004.

BURKE, M. J., SAPYR, S. A., TESLUK, P. E. & SMITH-CROWE, K., General safety *performance*: a test of a grounded theoretical model. **Personnel Psychology**, 55, p. 429-457, 2002.

BURNS T AND STALKER G. **The Management of Innovation**, Tavistock. 1961.

CACB – CONFEDERAÇÃO DAS ASSOCIAÇÕES COMERCIAIS E EMPRESARIAIS DO BRASIL, **Manual Empreender - Projeto Empreender passo a passo.** Brasília, 2003

CACB – CONFEDERAÇÃO DAS ASSOCIAÇÕES COMERCIAIS E EMPRESARIAIS DO BRASIL. **Cadastro de empresas e núcleos setoriais.** Brasília, 2011.

CAETANO, A. **Avaliação de desempenho: o essencial que avaliadores e avaliados precisam de saber.** Lisboa: Livros Horizonte. 2008.

CAMPBELL, J. P., **Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology**, in M. D. Dunnette and L. M. Hough (org), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2.<sup>a</sup> ed., pp. 687-732). Palo Alto, California: Consulting Psychologists Press. 1990.

CAMPBELL, J. P., McCLOY, R. A., OPPLER, S. H. & SAGER, C. E. A theory of *performance*. In E. Schmitt & W. C. Borman (Ed.). **Personnel selection in organizations** (pg 35-70). San Francisco: Jossey-Bass. 1993.

CARDOSO, A. F. C. **Análise de indicadores de desempenho organizacional nas pequenas empresas de confecção de camisetas em malha de Brusque/SC.** 2005. 178. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2005.

CEGALLA, D. P. **Dicionário escolar da Língua Portuguesa.** Companhia Editora Nacional: São Paulo. 2005.

CHANDLER, A. **Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise.** MIT Press. 1962.

COELHO, A. **El management en un entorno dinámico: la certificación de la calidad como factor estructurante - un estudio comparativo entre empresas portuguesas y catalanas.** Barcelona. Tesis (Doctoramiento) - Universidad de Barcelona. 2000.

COELHO JR., F. A. **Suporte à aprendizagem, satisfação no trabalho e desempenho: um estudo multinível** (Tese de Doutorado). Brasília: Universidade de Brasília – Instituto de Psicologia, 2009.

COELHO JUNIOR, F. A., BORGES-ANDRADE, J. E., SEIDL, J., PEREIRA, A. de C., **Validação Psicométrica de Medida de Auto-Avaliação de Desempenho no Trabalho**, In: Enanpad 2010, Rio de Janeiro. Anais do Enanpad 2010. Rio de Janeiro: ANPAD – 2010

COELHO JUNIOR, F. A.; BORGES-ANDRADE, J. E., Efeitos de variáveis individuais e contextuais sobre desempenho individual no trabalho. **Estud. psicol.** (Natal) [online]. Vol.16, n.2, 2011.

COELHO JUNIOR, F. A.; BORGES-ANDRADE, J. E., Discussão sobre algumas contribuições da modelagem multinível para a investigação de desempenho no trabalho. **Psico-USF** (Impr.), Itatiba, v. 16, n. 2, Ago. 2011

COLLINS, D. B. *Performance-level evaluation methods used in management development studies from 1986 to 2000.* **Human Resource Development Review**, 1(1), 91-110. 2002

COLLINS, J. C.; PORRAS, J. I. **Built to Last: Successful habits of Visionary Companies.** New York: Harper, 1994.

DAFT, R. **Administração.** Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora S.A.: 1999.

DOHLE, A. e BARBOSA, G.. **Boas práticas de trabalho com núcleos setoriais.** Belo Horizonte, 2003.

DONALDSON, L. **Teoria da Contingência Estrutural**, in: Clegg, Stewart R., Hardy Cynthia & NORD, Walter R. (organizadores). *Handbook de Estudos Organizacionais*, vol. 1, cap. 3 (pp. 105-136), Atlas. 1999.

DORNELAS, J. C, A. **Empreendedorismo Transformando Ideias em Negócio**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

DUTRA, J. S. (Org.). **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. 3.ed. São Paulo: Gente, 2001.

DUTRA, Joel Souza. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004

FERNANDES B. H. **Competências e Desempenho Organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2006.

FERNANDES, B. H. R.; FLEURY, M. T. L. ; MILLS, J. Construindo o diálogo entre competência, recursos e desempenho organizacional. **Rev. adm. empres.**, São Paulo, v. 46, n. 4, Dez. 2006 .

FILION, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **RAE – Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, abril/julh. , p. 5-28. 1999.

FISCHER, R.M. E FISCHER, A.L., **O dilema das ONG's**. Anuais ANPAD, 1994.

FLEURY, M. T; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, Edição Especial, p. 183-186, 2001

FLEURY, A.;FLEURY, M.T.L. **Estratégias empresariais e formação de competências**. 3ed. São Paulo: Atlas, 2004.

FLEURY, P. F., WANKE, P., FIGUEIREDO, K. F. (ORG) **Logística Empresarial: a perspectiva brasileira**. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

FLORES, M. **Programa Empreender será levado a países vizinhos**. Matéria publicada em 11/08/2011. Disponível em <<http://exame.abril.com.br/pme/noticias/programa-empreender-sera-levado-a-paises-vizinhos>>. Acesso em 01 out. 2011.

FREIRE, A. **Estratégia: Sucesso em Portugal**. Lisboa: Editorial Verbo. 1997

FUENTE SABATÉ, J. M. Estructura organizativa y eficiencia empresarial: propuesta de un modelo contingente de análisis. **Economía Z**, n. 30, p. 178-197, 1994.

GALBRAITH, J. **Organizational Design**. Reading, USA: Addison Wesley, 1977.

GARENGO, P.; BIAZZO, S.; BITITCI, U. S. *Performance* measurement systems in SMEs: A review for a research agenda. **International Journal of Management Reviews**, v. 7, n. 1, p. 25-47, mar., 2005

GARENGO, P.; BITITCI, U. Towards a contingency approach to *performance* measurement: An empirical study in Scottish SMEs. **International Journal of Operations and Production Management**, v. 27, n. 8, p. 802-825, 2007.

GARENGO, P.; NUDURUPATI, S.; BITITCI, U. Understanding the relationship between PMS and MIS in SMEs: an organizational life cycle perspective. **Computers in Industry**, v. 58, n. 7, p. 677-686, 2007.

GAVA, R., SILVEIRA, T. A orientação para o mercado sob a ótica da empresa e dos clientes na indústria hoteleira gaúcha. **RAC**, v.11, n.2. Curitiba: 2007.

GIL, A. C., **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GODARD, J. High *performance* and the transformation of work? The implication of alternative work practices for the experience and outcomes of work. **Industrial and Labor Relations Review**, 54, 776-805. 2001

GRAMIGNA, M. R. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. São Paulo: Makron Books, 2002

GROTE, D. **O Indicador de performance. Perguntas e respostas**. Campus: Rio de Janeiro, 2003.

GUBBINS, C., & MACCURTAIN, S. Understanding the dynamics of collective learning: The role of trust and social capita (Versão electronica). **Advances in Developing Human Resources**, 10, 578-599. 2008.

GUIMARÃES, T. A. LOURENÇO, R. L. R.; LEITÃO, J. S. S. e AZEVEDO, M. A.(1997) Um estudo exploratório sobre percepção de pesquisadores a respeito de avaliação de desempenho. In: **Anais do 21º Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (ENANPAD)**, Rio das Pedras.

GUIMARÃES, T. A.; NADER, R. M.; RAMAGEM, S. P. Avaliação de desempenho de pessoal: uma metodologia integrada ao planejamento e à avaliação organizacionais. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 32, n. 6, p. 43-61, 1998.

GUNTHER, H. Pesquisa qualitativa versus pesquisa quantitativa: esta é a questão?. **Psic.: Teor. e Pesq.**, Brasília, v. 22, n. 2, ago. 2006 .

HAIR, Jr. J. F., ANDERSON, R. E., TATHAM, R. L., CLACK, W. C. **Análise multivariada de dados**. 5ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2005

HALL, R. H., **Organizações: estrutura e processos**. 3ª Ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1984.

HALL, R.; HAAS, E.; JOHNSON, N. Organizational Size, Complexity and Formalization, **American Sociological Review**, Vol. 32, n.º 6, pp. 903-12. 1967.

HITT, M. A.; MILLER, C. C.; COLELLA, A. **Comportamento organizacional: uma abordagem estratégica**. Rio de Janeiro: LTC, 2007.

HUMPHREY, S. E.; NAHRGANG, J. D.; MORGESON, F. P. Integrating motivational, social, and contextual work design features: A meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. **Journal of Applied Psychology**, v.92, p. 1332-1356, 2007.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Estratégia em Ação: Balanced Scorecard**. Tradução de Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. Editora Campus, Rio de Janeiro. 1997.

KOTESKI, M. A. As Micro e Pequenas Empresas no Contexto Econômico Brasileiro. **Revista FAE Business**. N.º 8. Maio 2004

KOZLOWSKI, S. W. J., KLEIN, K. J. **Multilevel theory, research, and methods in organizations**. San Francisco: Jossey-Bass 1996

LAWRENCE, P. & LORSCH, J. **Developing Organizations: Diagnosis and action**. Ney York: Addison-Wesley. 1969.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Porto Alegre: Artmed Editora, 2003.

LEBAS, M. J. *Performance measurement and performance management*. **International Journal of Production Economics**. v.41, p. 23-35, 1995.

LEVIN, J. **Estatística aplicada a ciências humanas**. São Paulo: Harbra, 392 p. 1985.

LUCENA, M. D. da S. **Avaliação de desempenho**. São Paulo: Atlas, 1992.

MACHADO-DA-SILVA, C.; VIEIRA, M.; DELLAGNELO, E. Ciclo de vida, controle e tecnologia: um modelo para análise das organizações. **Organizações e Sociedade**, Bahia, v. 5, n. 11, jan./abr. 1998.

MAIR, J. Exploring the Determinants of Unit *Performance*: the role of middle managers in stimulating profit growth. **Group & Organization Management**, 2005

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MANFREDI, S. M. Trabalho, qualificação e competência profissional – das dimensões conceituais e políticas. **Educação e Sociedade**. Campinas: CEDES, n. 64, p. 13-49, set. 1998.

MANNING, L. M. & BARRETTE, J. Research *performance* management in academe. **Canadian Journal of Administrative Sciences**, 22(4), 273-287. 2005.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados. 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MARÇAL, R. F. M.; ALMEIDA, S.; KOVALESKI, J. L. . Metodologias para Avaliação de Desempenho Organizacional. In: **XXIV Encontro Nacional de Engenharia de Produção e X International Conference on Industrial Engineering and Operations Management**, 2004, Florianópolis. XXIV ENEGEP, 2004.

MARTINS, G. A., **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. 2ª Edição. São Paulo: Atlas, 2000.

- MARTINS, R. A. medição de desempenho como base para evolução da melhoria contínua. **Revista Produção**, v. 13, n. 2, p. 33-41. 2003.
- MARTINS, R. A. **Sistemas de Medição de Desempenho: um Modelo para estruturação do uso**. Tese (Doutorado) Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. São Paulo, 1998.
- McCLELLAND, D. C.; DAILEY, C. **Improving officer selection for the foreign service**. Boston: McBer, 1972.
- MINTZBERG, H. **The structuring of organizations: A synthesis of the research**. New Jersey: Prentice-Hall Inc. 1979.
- \_\_\_\_\_. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. São Paulo: Atlas, 1995.
- MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN, J. B. & GHOSHAL, S. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. 4.ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MOREIRA, D.A. Introdução à administração da produção e operações. In: **Administração da produção e operações**. 2ª ed. São Paulo, Pioneira, Cap. 1, p.1-24, 1996.
- NANKERVIS, A. R.; COMPTON, R. L. *Performance management: theory in practice?* **Asia Pacific Journal of Human Resources**, v.44, n.1, p. 83-101, 2006.
- NEELY, A.; GREGORY, M. PLATTS, K. *Performance measurement system design - A literature review and research agenda*. **International Journal of Operations & Production Management**. v. 15, n. 4, p.80-116, 1995.
- NUNNALLY, J. C., & BERNSTEIN, I. H. **Psychometric theory** (3 ed.). New York: McGrawHill, 1994.
- ODELIUS, C. C. Experiências de avaliação de desempenho na Administração Pública Federal. **Caderno ENAP 19**, Brasília: ENAP, 2000.
- OLIVEIRA Jr., M. M. **Administração do conhecimento em redes corporativas globais: Um estudo de caso na indústria da propaganda**. Tese de Doutorado, FEA/USP, 1999.
- OLIVEIRA, M. V. S. S. **Nível de serviço logístico, estrutura organizacional da logística e desempenho empresarial: associações e contingenciadores**. 2005. 164 f. Dissertação (Mestrado em Administração)-Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2005.
- OLIVEIRA, D.P.R. **Sistemas, organização e métodos. Uma abordagem gerencial**. 18.ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- OLIVEIRA-CASTRO, G. A. de; LIMA, G. B. C.; VEIGA, M. R. M. da. Implantação de um sistema de avaliação de desempenho: métodos e estratégias. **Revista de Administração, São Paulo**, v. 31, n. 3, p. 38-52, jul./set. 1996.

O'MARA, C. E. *et al.* (1998). *Performance measurement and strategic change. Managing Service Quality*. v 8, n. 3, p. 179-182, 1998.

PERROW, C. **Análise Organizacional: um enfoque sociológico**. São Paulo: Atlas, 1972.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The Core Competence of the Corporation. **Harvard Business Review**, p. 3-15, May/June, 1990

PUGH, D.S. The Context of Organization Structures, **American Science Quarterly**, vol. 14, pp. 91-114.1969.

REMENYI, D. *et al.* **Doing research in business and management: an introduction to process and method**. London: Sage, 1998

RIBEIRO NETO, A. B. **Fatores que Impactam o Desempenho de Pequenas Empresas**. Tese (doutorado) – UFRJ/ COPPE/ Programa de Engenharia de Produção, 2008.

SALAMON, L. M. **America`s nonprofit sector: a primer**. 2 ed. New York: The foundation center, 1999.

SANTANA, J. A nova realidade gerencial e organizacional Disponível em: [www.empresario.com.br/artigos](http://www.empresario.com.br/artigos). Acessado em 25/07/12. Publicado em 1999.

SANT'ANNA, A. de S.; MORAES, L. F. R. de; KILIMNIK, Z. M. Competências individuais, modernidade organizacional e satisfação no trabalho: um estudo de diagnóstico comparativo. **RAE eletrônica**, São Paulo, v. 4, n. 1, Junho 2005 .

SANTOS, F. S.; COELHO JR, F. A.; FAIAD, C. Análise Crítica da Produção Científica Brasileira sobre Competências em Periódicos da Área de Administração entre 2005 e 2010. In: **XXXV Encontro da ANPAD (enANPAD), 2011**, Rio de Janeiro. Anais do XXXV Encontro da ANPAD, 2011.

SCHIEHLL, E.; MORISSETTE, R. Motivation, measurement and rewards from a *performance* evaluation perspective. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 4, n. 3, p. 7-24, 2000.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE SÃO PAULO – SEBRAE/SP. **10 anos de monitoramento da sobrevivência e mortalidade de empresas**. São Paulo: Sebrae-SP, 2008.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NACIONAL - SEBRAE-NA (2011), **Taxa de Sobrevivência das Empresas no Brasil**. Brasília, outubro/2011.

SHARMA, M. K.; BHAGWAT, R. *Performance* measurements in the implementation of information systems in small and medium-sized enterprises: a framework and empirical analysis. **Measuring Business Excellence**, v. 10, n. 4, p. 8 - 21, 2006.

SHIROMA, E. O.; CAMPOS, R. F. Qualificação e reestruturação produtiva: um balanço das pesquisas em educação. **Educação e Sociedade**, Campinas, n. 61, p. 13-35, 1997.

SINK, D. S.; TUTTLE, T. C. **Planejamento e medição para a performance**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.

SONNENTAG, S. e FRESE, M.. *Performance concepts and performance theory*. Em S. Sonnentag (Ed.). **Psychological Management of Individual Performance** (pg.3-27). Great Britain: John Wiley & Sons, 2002.

SOUSA, S. D.; ASPINWALL, E. M.; RODRIGUES, A. G. *Performance measures in english small and medium enterprises: survey results*. **Benchmarking**, v. 13, n. 1-2, p. 120-134, 2006.

SOUZA, J. B. A. **Gestão de Competências e desempenho: evidências de uma amostra de organizações do terceiro setor no Rio de Janeiro**. Dissertação (Mestrado) Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro, 2005.

SPENCER, L. M; SPENCER, S. **Competence at work**. New York: John Wiley, 1993.

TABACHNICK, B.G.; FIDELL, L.S. **Using multivariate statistics**. 4 ed. Boston (MA): Pearson. 2000.

TERRA, J. C. **Gestão do Conhecimento: O Grande Desafio Empresarial**. São Paulo: Negócio Editora, 2001, 2ed. POLI/USP, 2001.

TACHIZAWA T. **Gestão ambiental e responsabilidade social corporativa: estratégias de negócios focada na realidade brasileira**. São Paulo: Atlas; 2002.

TAYLOR, F. W. **Princípios de Administração Científica**. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 1970.

URWICK, L., Organization As A Technical Problem, in: Gulick L. & Urwick, L. (editors), **Papers on the Science of Administration**. Columbia University. 1937.

VARMA, S.; WADHWA, S.; DESHMUKH, S. G. Evaluating petroleum supply chain *performance*: application of analytical hierarchy process to balanced scorecard. **Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics**, v. 20, n. 3, p. 343-356, 2008.

VASCONCELLOS, E. **Estrutura das Organizações**. São Paulo: Pioneira, 1989, 2ed.

VASCONCELLOS, E.; HEMSLEY, J. R. **Estrutura das organizações**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 2ª. ed. São Paulo, Atlas, 1998.

VERGARA, S. C.. **Métodos de pesquisa em administração**. 1ª edição. São Paulo: Editora Atlas, 2005.

VIEIRA, V. A. **As tipologias, variações e características da pesquisa de marketing.** Revista da FAE, Curitiba, v. 5, n. 1, p. 61-70, jan/abr. 2002.

WATERMAN, R. H., PETER, T. J., PHILLIPS, J. R, **Structure is not organization.** Business Horizons. 1980.

WOODWARD, J. **Industrial Organization: Theory and Practice.** London: Oxford University Press. 1965.

WRIGHT, B. E.; MANIGAULT, L. J.; BLACK, T. R. Quantitative research measurement in public administration. **Administration & Society**, v. 35, n.6, p. 747-764, 2004.

## Anexo A – Questionário de Desempenho de Núcleo Setorial

### Instruções para preenchimento do Questionário

Prezado(a) Participante,

O presente questionário contém itens que objetivam avaliar **sua percepção sobre o seu desempenho em seu Núcleo Setorial**. É muito importante, para a correta aplicação deste questionário, que você reflita sobre suas tarefas e rotinas dentro do núcleo, bem como sobre o seu cotidiano no Núcleo Setorial. **Suas respostas individuais serão mantidas em absoluto sigilo.**

Para responder ao questionário, observe que a escala apresentada abaixo varia de 0 (Discordo totalmente) a 10 (Concordo totalmente).

Leia atentamente os itens que serão apresentados e escolha o ponto da escala (0,1,2,3,4,5,6,7,8,9 ou 10) que melhor representa o quanto cada situação descrita corresponde à sua opinião. Quanto mais próximo de 0 for a sua marcação, significa que você discorda da afirmação do item. Quanto mais próximo de 10 for a sua marcação, significa que você concorda com o item avaliado.

**Ressaltamos, novamente, que suas respostas são confidenciais e serão tratadas em conjunto com as respostas dos demais participantes desta pesquisa. O sigilo está garantido!**

**Marque sua resposta à direita de cada item e, por favor, não deixe questões em branco. Sua opinião é de suma importância à consecução deste trabalho, tenha certeza disto!**

Caso tenha interesse nos resultados ou qualquer dúvida sobre o trabalho, entre em contato com a Sra. Natália Bertussi pelo e-mail [natalia.bertussi@gmail.com](mailto:natalia.bertussi@gmail.com)

**Obrigada, desde já, pela sua importante participação nesta pesquisa!**

Núcleo Setorial: \_\_\_\_\_

UF: \_\_\_\_\_

Discordo Totalmente ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩ Concordo totalmente  
Quanto mais próximo de ① for sua marcação, significa que você **discorda** da afirmação do item.

Quanto mais próximo de ⑩ for sua marcação, significa que você **concorda** com a afirmação do item.

1. Faço minhas tarefas procurando manter compromisso com este Núcleo Setorial.

□ □ □ □ □ □ □ □ □ □

2. Avalio que o desempenho do meu trabalho contribui diretamente para a consecução da missão e objetivos deste Núcleo Setorial.	□□□□□□□□□□
3. Comprometo-me com as metas e objetivos estabelecidos pelo Núcleo Setorial.	□□□□□□□□□□
4. Redireciono minhas ações em meu trabalho em razão de mudanças nos objetivos deste Núcleo Setorial.	□□□□□□□□□□
5. Meu trabalho é importante para o desempenho deste Núcleo Setorial.	□□□□□□□□□□
6. Mantenho-me atualizado quanto ao conhecimento técnico em minha área de atuação.	□□□□□□□□□□
7. Mantenho um canal permanente de comunicação, favorecendo a interação com outras pessoas.	□□□□□□□□□□
8. Direciono minhas ações para realizar o meu trabalho com economia de recursos.	□□□□□□□□□□
9. Implemento ações mais adequadas quando detecto algum erro ou falha em meu trabalho no Núcleo Setorial.	□□□□□□□□□□
10. Eu sei o que é esperado de mim em termos de meu desempenho no Núcleo Setorial.	□□□□□□□□□□
11. Tomo iniciativas, aproveitando oportunidades que possam gerar a melhoria dos resultados	□□□□□□□□□□
12. Meu desempenho no Núcleo Setorial está de acordo com aquilo que é esperado de mim.	□□□□□□□□□□
13. As tarefas que me são destinadas exigem que eu me esforce muito para realizá-las.	□□□□□□□□□□

14. Recebo orientações adequadas à realização das tarefas sob minha responsabilidade.	□□□□□□□□□□
15. Direciono minhas ações a partir do conhecimento da estrutura e das políticas do núcleo	□□□□□□□□□□
16. Contribuo com alternativas para solução de problemas e melhoria de processos deste Núcleo Setorial.	□□□□□□□□□□
17. Estabeleço intercâmbio com outros núcleos setoriais, quando necessário, para garantir o alcance dos objetivos do meu núcleo.	□□□□□□□□□□
18. São realizados encontros e reuniões em grupo, entre mim, meus colegas e o gestor para discussão e avaliação das ações e tarefas realizadas.	□□□□□□□□□□
19. Percebo o impacto de minhas ações e do resultado do meu trabalho sobre os resultados do núcleo.	□□□□□□□□□□
20. Avalio satisfatoriamente o meu desempenho na consecução de tarefas e rotinas relacionadas ao meu Núcleo Setorial.	□□□□□□□□□□
21. Desenvolvo o meu trabalho de acordo com os padrões e normas estabelecidos.	□□□□□□□□□□
22. Utilizo os recursos disponíveis para a melhoria dos resultados de meu trabalho.	□□□□□□□□□□
23. Planejo ações de acordo com minhas tarefas e rotinas do Núcleo Setorial.	□□□□□□□□□□
24. Adapto-me a alterações ocorridas nas rotinas de trabalho, dentro do Núcleo Setorial.	□□□□□□□□□□

25. Estabeleço prioridades em meu trabalho, dentro do Núcleo Setorial, definindo ações, prazos e recursos necessários.	<input type="checkbox"/>
26. Estabeleço a relação entre a origem e a finalidade do meu trabalho no Núcleo Setorial.	<input type="checkbox"/>
27. Avalio que a busca pela melhoria de meu desempenho me motiva a tentar fazer um trabalho melhor.	<input type="checkbox"/>
28. Utilizo os feedbacks que me são dados para melhorar meu desempenho.	<input type="checkbox"/>
29. Modifico minhas ações quando há alterações nos objetivos do Núcleo Setorial.	<input type="checkbox"/>

PERFIL DO EMPRESÁRIO			
Sexo:	Escolaridade:	Tempo como empresário:	Atividade exercida anteriormente:
1. Masculino	1. Sem instrução		1. Não exerceu outra atividade
	2. Ensino Fundamental		2. Empregado em empresa de outra atividade
	3. Ensino Médio		3. Funcionário Público
2. Feminino	4. Superior Incompleto		4. Empresário de outro setor
	5. Superior Completo		Outra. Qual?
	6. Pós-Graduação		

## Anexo B – Modelo de Pesquisa aplicado ao NEA

### PESQUISA SOBRE O PROJETO EMPREENDER COMPETITIVO E OS NÚCLEOS SETORIAIS

Caro(a) Empresário(a),

No intuito de aperfeiçoarmos o **Projeto Empreender Competitivo**, gostaríamos de convidá-lo para responder a pesquisa a seguir. O formulário tem o objetivo de avaliar rapidamente os resultados do Empreender Competitivo, bem como a sua participação no Núcleo Setorial.

As respostas individuais serão mantidas em sigilo. Reflita cuidadosamente antes de responder. Por favor, não deixe questões sem resposta!

Desde já agradecemos a sua participação!

PARA COMEÇAR, CONTE-NOS UM POUCO SOBRE A SUA EMPRESA	
Razão Social da	Situação atual da <input type="checkbox"/> Formal <input type="checkbox"/>
Nome Fantasia	CNPJ
Responsável pela Empresa	Telefone:( ) _____
Cidade/UF	E-mail:
Nome do Núcleo Setorial	Projeto a que está vinculado o Núcleo Setorial

<b>ASPECTOS ESPECÍFICOS.</b> Para cada item a seguir, por favor responda e em seguida avalie a									
<b>MELHORIA</b>	Não	Não	Até	7% a	10% a	13% a	16% a	Acima	
Faturamento Mensal da Empresa									
<b>Houve aumento do faturamento mensal com o Empreender Competitivo?</b>	<input type="checkbox"/>								
<i>(O faturamento se refere à</i>									
<b>MELHORIA</b>	Não	Não	Até	6% a	10% a	16% a	21% a	Acima	
<i>Ticket</i> médio mensal da Empresa									
<b>Houve aumento do <i>ticket</i> médio da empresa?</b>	<input type="checkbox"/>								
<i>(O <i>ticket</i> médio se refere ao gasto médio dos clientes em cada compra de produto ou serviço.)</i>									
<b>MELHORIA</b>	Não	Não	Até	4% a 5	6% a	8% a	11% a	Acima	
Número de pessoas ocupadas na Empresa									
<b>Houve aumento do número de pessoas ocupadas na empresa?</b>	<input type="checkbox"/>								

Sua participação foi importante para o desenvolvimento do Projeto Empreender Competitivo!

## Anexo C – Questionário de Organização do Trabalho

### Organização do Trabalho

#### Instruções para preenchimento do Questionário

Prezado(a) Participante,

Este questionário visa identificar sua percepção sobre como funciona sua organização de trabalho. Mais especificamente, pretende verificar o que você acha sobre sua estrutura de trabalho, em termos das responsabilidades que são atribuídas, os processos de tomada de decisão e outros aspectos típicos das suas rotinas de trabalho. Pretende-se investigar como você se posiciona frente à organização das suas tarefas e atribuições.

Sua tarefa consiste em ler e avaliar cada um dos 39 itens que tratam da organização do seu trabalho que lhe serão apresentados, e se posicionar sobre cada um destes itens. **Não existe resposta certa ou errada.** Sua resposta deve exprimir exatamente o que você pensa sobre cada afirmativa que lhe será apresentada. Por favor, procure não deixar nenhuma questão em branco.

A escala que você deve utilizar varia de 1 (discordo totalmente com a afirmativa) até 10 (concordo totalmente com a afirmativa). **Leia atentamente cada item apresentado e escolha apenas uma opção da escala (1,2,3,4,5,6,7,8,9 ou 10), que melhor corresponda à sua percepção.** Quanto mais próximo de 1 for a sua marcação, significa que você discorda mais da afirmação do item. Quanto mais próximo de 10 for a sua marcação, significa que você concorda mais com o item avaliado. **Escolha qualquer ponto da escala que melhor lhe convier de acordo com sua análise e julgamento do item.**

Sua contribuição é de extrema valia à realização deste trabalho. Por favor, seja sincero ao dar suas respostas. Os dados serão analisados conjuntamente, não individualmente. **O sigilo das suas respostas está totalmente garantido.**

Caso tenha interesse nos resultados ou qualquer dúvida sobre o trabalho, entre em contato com a Sra. Natália Bertussi pelo e-mail [natalia.bertussi@gmail.com](mailto:natalia.bertussi@gmail.com)

**Obrigado, desde já, pela sua importante participação nesta pesquisa!**

Discordo Totalmente ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩ Concordo totalmente

Quanto mais próximo de ① for sua marcação, significa que você **discorda mais** da afirmação do item.

Quanto mais próximo de ⑩ for sua marcação, significa que você **concorda mais** com a afirmação do item.

1. Neste núcleo setorial há uma definição formal sobre quem faz o quê.

□ □ □ □ □ □ □ □ □ □

2. Aqui, a autoridade formal é claramente estabelecida.	□□□□□□□□□□
3. As tarefas e responsabilidades de cada um são prescritas e realizadas com eficiência.	□□□□□□□□□□
4. Existe(m) liderança(s) informal(is) que são mais influente(s) que os coordenadores do núcleo.	□□□□□□□□□□
5. A comunicação informal (colegas, rádio corredor e outros) é mais efetiva que a formal (e-mail, informativos e outros).	□□□□□□□□□□
6. Neste núcleo setorial, muitos acham que mandam.	□□□□□□□□□□
7. Aqui, a hierarquia é respeitada.	□□□□□□□□□□
8. Decisões mais simples acerca do meu trabalho no núcleo, de caráter rotineiro, podem ser tomadas sem o conhecimento do coordenador do grupo.	□□□□□□□□□□
9. O conhecimento de como funciona a estrutura deste núcleo é importante para o meu desempenho.	□□□□□□□□□□
10. A eficiência de um núcleo depende da integração entre as pessoas que nela trabalham.	□□□□□□□□□□
11. Características pessoais são levadas em conta pelo coordenador do núcleo ao avaliar meu desempenho.	□□□□□□□□□□
12. Minha rotina de trabalho, dentro do núcleo setorial, favorece o desenvolvimento de minhas habilidades e conhecimentos.	□□□□□□□□□□
13. Acredito que muitos, aqui dentro, acham que mandam, mesmo sem serem coordenadores formalmente estabelecidos.	□□□□□□□□□□
14. O coordenador do núcleo setorial leva em conta meus conhecimentos e habilidades ao planejar e avaliar meu desempenho.	□□□□□□□□□□
15. Os demais empresários respeitam a hierarquia dentro do núcleo	□□□□□□□□□□

setorial.	
16. Os recursos existentes (tecnológicos, financeiros e materiais) são suficientes à realização de meu trabalho dentro do núcleo setorial.	□□□□□□□□□□
17. As atividades que eu executo aqui são alinhadas aos meus conhecimentos e habilidades.	□□□□□□□□□□
18. Neste núcleo setorial, os níveis hierárquicos são claramente definidos.	□□□□□□□□□□
19. Conhecimentos e habilidades são levados em conta pelo coordenador do núcleo ao planejar os trabalhos dos nucleados.	□□□□□□□□□□
20. Neste núcleo setorial há abertura para comunicação entre os empresários e entre as diretorias.	□□□□□□□□□□
21. Em meu núcleo há acompanhamento, por parte de coordenador, necessário ao meu bom desempenho.	□□□□□□□□□□
22. O coordenador do núcleo toma decisões rápidas e bem fundamentadas.	□□□□□□□□□□
23. Tenho disponível um manual de atribuições e responsabilidades, que acesso quando eu tiver interesse.	□□□□□□□□□□
24. Tenho autonomia para tomar decisões de qualquer complexidade.	□□□□□□□□□□
25. A tomada de decisão, em meu núcleo, é feita como resultado da análise de dados e informações disponíveis.	□□□□□□□□□□
26. A comunicação formal se dá via <i>e-mail</i> , avisos contidos em murais, na <i>intranet</i> e/ou em outras fontes de informações gerenciadas.	□□□□□□□□□□
27. A autoridade (o direito estabelecido de se designar o quê, como, por quem, quando e por quanto, deve ser realizado) é corretamente exercida neste núcleo setorial.	□□□□□□□□□□
28. O coordenador que é participativo tem maiores possibilidades de estabelecer uma autoridade eficaz.	□□□□□□□□□□

<p>29. Mais de uma pessoa dando comandos a mim gera efeitos positivos sobre o meu desempenho.</p>	<p>□□□□□□□□□□</p>
<p>30. Existem, aqui, práticas adotadas pelo coordenador relacionadas à gestão (planejamento, monitoramento, avaliação e revisão) efetiva do meu desempenho.</p>	<p>□□□□□□□□□□</p>
<p>31. Julgo que sou bem aproveitado em comparação aos conhecimentos e habilidades que possuo.</p>	<p>□□□□□□□□□□</p>
<p>32. A estrutura do núcleo atende às necessidades de comunicação do(a) NEA.</p>	<p>□□□□□□□□□□</p>
<p>33. A transmissão de informações é feita sem ruídos (barreiras) neste núcleo setorial.</p>	<p>□□□□□□□□□□</p>
<p>34. A definição das rotinas de trabalho é baseada nos conhecimentos e habilidades dos empresários.</p>	<p>□□□□□□□□□□</p>
<p>35. Aqui, valorizam-se práticas relacionadas ao desenvolvimento de conhecimentos e habilidades dos empresários.</p>	<p>□□□□□□□□□□</p>
<p>36. As pessoas que participam deste núcleo têm competência para estarem aqui.</p>	<p>□□□□□□□□□□</p>

## Apêndice A – Distribuição dos Municípios do NEA

	Frequência	Percentual
Agrolândia	3	2,1
Curitibanos	3	2,1
Itaiópolis	2	1,4
Itajá	4	2,7
Itapiranga	3	2,1
Jaraguá do Sul	4	2,7
Mafra	2	1,4
Maravilha	8	5,5
Rio do Sul	1	,7
Rio Negrinho	5	3,4
Balneário Camboriú	6	4,1
Salto Veloso	4	2,7
São Bento do Sul	10	6,8
São Miguel do Oeste	10	6,8
Saudades	4	2,7
Tijuca	5	3,4
Timbó	3	2,1
Videira	11	7,5
Não Informado	19	13,0
Blumenau	6	4,1
Caçador	4	2,7
Campos Novos	4	2,7
Canoinhas	3	2,1
Capinzal	4	2,7
Chapecó	9	6,2
Criciúma	9	6,2
Total	146	100,0

## Apêndice B - Distribuição das Cargas Fatoriais de cada um dos itens de Desempenho Individual

	Componente			
	1	2	3	4
Percebo o impacto de minhas ações e do resultado do meu trabalho sobre os resultados do núcleo.	,864			
Contribuo com alternativas para solução de problemas e melhoria de processos deste Núcleo Setorial .	,825			
Avalio satisfatoriamente o meu desempenho na consecução de tarefas e rotinas relacionadas ao meu Núcleo Setorial.	,757			
São realizados encontros e reuniões em grupo, entre mim, meus colegas e o gestor para discussão e avaliação das ações e tarefas realizadas.	,744			
Recebo orientações adequadas à realização das tarefas sob minha responsabilidade.	,720			
As tarefas que me são destinadas exigem que eu me esforce muito para realizá-las.	,518			
Estabeleço intercâmbio com outros núcleos setoriais, quando necessário, para garantir o alcance dos objetivos do meu núcleo.	,510			
Meu desempenho no Núcleo Setorial está de acordo com aquilo que é esperado de mim.	,393			
Mantenho um canal permanente de comunicação, favorecendo a interação com outras pessoas.		,803		

Redireciono minhas ações em meu trabalho em razão de mudanças nos objetivos deste Núcleo Setorial.		,800		
Meu trabalho é importante para o desempenho deste Núcleo Setorial.		,798		
Mantenho-me atualizado quanto ao conhecimento técnico em minha área de atuação.		,788		
Comprometo-me com as metas e objetivos estabelecidos pelo Núcleo Setorial.		,776		
Direciono minhas ações para realizar o meu trabalho com economia de recursos.		,730		
Implemento ações mais adequadas quando detecto algum erro ou falha em meu trabalho no Núcleo Setorial.		,619		
Eu sei o que é esperado de mim em termos de meu desempenho no Núcleo Setorial.		,544		
Estabeleço a relação entre a origem e a finalidade do meu trabalho no Núcleo Setorial.			,751	
Estabeleço prioridades em meu trabalho, dentro do Núcleo Setorial, definindo ações, prazos e recursos necessários.	,384		,735	
Planejo ações de acordo com minhas tarefas e rotinas do Núcleo Setorial.	,466		,659	
Utilizo os feedbacks que me são dados para melhorar meu desempenho.			,654	
Avalio que a busca pela melhoria de meu desempenho me motiva a tentar fazer um trabalho melhor.			,633	

Utilizo os recursos disponíveis para a melhoria dos resultados de meu trabalho.	,382		,630	
Modifico minhas ações quando há alterações nos objetivos do Núcleo Setorial .			,621	
Adapto-me a alterações ocorridas nas rotinas de trabalho, dentro do Núcleo Setorial.	,472		,576	
Desenvolvo o meu trabalho de acordo com os padrões e normas estabelecidos.			,543	
Faço minhas tarefas procurando manter compromisso com este Núcleo Setorial.				,909
Avalio que o desempenho do meu trabalho contribui diretamente para a consecução da missão e objetivos deste Núcleo Setorial.				,901

**Apêndice B – Estatística Descritiva de Desempenho Individual –  
Fator 1 - Regulação do Desempenho**

	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Mantenho-me atualizado quanto ao conhecimento técnico em minha área de atuação.	7	10	9	1
Meu trabalho é importante para o desempenho deste Núcleo Setorial.	6	10	8,82	1,27
Mantenho um canal permanente de comunicação, favorecendo a interação com outras pessoas.	5	10	8,54	1,46
Direciono minhas ações para realizar o meu trabalho com economia de recursos.	5	10	8,47	1,3
Comprometo-me com as metas e objetivos estabelecidos pelo Núcleo Setorial.	5	10	8,36	1,3
Eu sei o que é esperado de mim em termos de meu desempenho no Núcleo Setorial.	5	10	8,3	1,47

Implemento ações mais adequadas quando detecto algum erro ou falha em meu trabalho no Núcleo Setorial.	5	10	8,09	1,25
Redireciono minhas ações em meu trabalho em razão de mudanças nos objetivos deste Núcleo Setorial.	4	10	7,95	1,44
N Válido ( <i>listwise</i> )	146			

Fonte: Elaboração própria a partir de dados coletados em pesquisa aplicada

**Apêndice C - Estatística Descritiva de Desempenho Individual –  
Fator 2 - Grau de Esforço e Monitoramento do Desempenho**

	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
São realizados encontros e reuniões em grupo, entre mim, meus colegas e o gestor para discussão e avaliação das ações e tarefas realizadas.	3	10	8,12	1,82
Avalio satisfatoriamente o meu desempenho na consecução de tarefas e rotinas relacionadas ao meu Núcleo Setorial.	4	10	8,08	1,455
Recebo orientações adequadas à realização das tarefas sob minha responsabilidade.	4	10	8,05	1,48
Contribuo com alternativas para solução de problemas e melhoria de processos deste Núcleo Setorial.	3	10	7,71	2,24
Percebo o impacto de minhas ações e do resultado do meu trabalho sobre os resultados do núcleo.	4	10	7,59	1,893

Estabeleço intercâmbio com outros núcleos setoriais, quando necessário, para garantir o alcance dos objetivos do meu núcleo.	1	10	7,58	2,3
Meu desempenho no Núcleo Setorial está de acordo com aquilo que é esperado de mim.	4	10	7,54	1,48
As tarefas que me são destinadas exigem que eu me esforce muito para realizá-las.	3	10	7,16	2,16
N Válido ( <i>listwise</i> )	146			

Fonte: Elaboração própria a partir de dados coletados em pesquisa aplicada

**Apêndice D – Estatística Descritiva de Desempenho Individual –  
Fator 3 - Autogerenciamento de Desempenho**

	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Avalio que a busca pela melhoria de meu desempenho me motiva a tentar fazer um trabalho melhor.	5	10	8,42	1,32
Utilizo os feedbacks que me são dados para melhorar meu desempenho.	5	10	8,23	1,24
Desenvolvo o meu trabalho de acordo com os padrões e normas estabelecidos.	4	10	8,18	1,29
Estabeleço a relação entre a origem e a finalidade do meu trabalho no Núcleo Setorial.	3	10	8,01	1,22
Utilizo os recursos disponíveis para a melhoria dos resultados de meu trabalho.	4	10	7,99	1,3
Modifico minhas ações quando há alterações nos objetivos do Núcleo Setorial.	2	10	7,86	1,18

Planejo ações de acordo com minhas tarefas e rotinas do Núcleo Setorial.	2	10	7,77	1,58
Estabeleço prioridades em meu trabalho, dentro do Núcleo Setorial , definindo ações, prazos e recursos necessários.	3	10	7,68	1,65
Adapto-me a alterações ocorridas nas rotinas de trabalho, dentro do Núcleo Setorial.	2	10	7,64	1,73
N Válido ( <i>listwise</i> )	146			

Fonte: Elaboração própria a partir de dados coletados em pesquisa aplicada

**Apêndice E - Estatística Descritiva de Desempenho Individual –  
Fator 4 - Conhecimento da tarefa e Comprometimento com o núcleo**

	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Faço minhas tarefas procurando manter compromisso com este Núcleo Setorial.	3	10	7,9	1,86
Avalio que o desempenho do meu trabalho contribui diretamente para a consecução da missão e objetivos deste Núcleo Setorial.	3	10	7,42	1,72
N Válido ( <i>listwise</i> )	146			

Fonte: Elaboração própria a partir de dados coletados em pesquisa aplicada

## Apêndice F - Distribuição das Cargas Fatoriais de cada um dos itens de Estrutura Organizacional

	Componentes		
	1	2	3
Neste núcleo setorial, os níveis hierárquicos são claramente definidos.	,922		
Tenho autonomia para tomar decisões de qualquer complexidade.	,920		
O coordenador do núcleo toma decisões rápidas e bem fundamentadas.	,871		
A eficiência de um núcleo depende da integração entre as pessoas que nela trabalham.	,864		
Tenho disponível um manual de atribuições e responsabilidades, que acesso quando eu tiver interesse.	,859		
O coordenador do núcleo setorial leva em conta meus conhecimentos e habilidades ao planejar e avaliar meu desempenho.	,683		
O coordenador que é participativo tem maiores possibilidades de estabelecer uma autoridade eficaz.	-,410		
Neste núcleo setorial, muitos acham que mandam.	,369		
Neste núcleo setorial há uma definição formal sobre quem faz o quê.	,356		
As atividades que eu executo aqui são alinhadas aos meus conhecimentos e habilidades.		,753	
Minha rotina de trabalho, dentro do núcleo setorial, favorece o desenvolvimento de minhas habilidades e conhecimentos.		,723	
A tomada de decisão, em meu núcleo, é feita como resultado da análise de dados e informações disponíveis.		,708	

Os recursos existentes (tecnológicos, financeiros e materiais) são suficientes à realização de meu trabalho dentro do núcleo setorial.		,675	
Existem, aqui, práticas adotadas pelo coordenador relacionadas à gestão (planejamento, monitoramento, avaliação e revisão) efetiva do meu desempenho.		,600	
Conhecimentos e habilidades são levados em conta pelo coordenador do núcleo ao planejar os trabalhos dos nucleados.		,572	
Características pessoais são levadas em conta pelo coordenador do núcleo ao avaliar meu desempenho.		,569	
Acredito que muitos, aqui dentro, acham que mandam, mesmo sem serem coordenadores formalmente estabelecidos.			,685
Os demais empresários respeitam a hierarquia dentro do núcleo setorial.	-,302	,477	-,616
A comunicação informal (colegas, rádio corredor e outros) é mais efetiva que a formal (email, informativos e outros).	-,341	,524	-,569
Decisões mais simples acerca do meu trabalho no núcleo, de caráter rotineiro, podem ser tomadas sem o conhecimento do coordenador do grupo.	-,355	,477	-,554
Mais de uma pessoa dando comandos a mim gera efeitos positivos sobre o meu desempenho.			-,315

**Apêndice G - Estatística Descritiva de Estrutura Organizacional -  
Fator 1 – Hierarquia, Autoridade e Centralização**

	Mínimo	Máximo	Média
Neste núcleo setorial há uma definição formal sobre quem faz o quê.	1	10	6,49
Neste núcleo setorial, muitos acham que mandam.	1	10	6,99
A eficiência de um núcleo depende da integração entre as pessoas que nela trabalham.	6	10	8,75
O coordenador do núcleo setorial leva em conta meus conhecimentos e habilidades ao planejar e avaliar meu desempenho.	1	6	4,27
Neste núcleo setorial, os níveis hierárquicos são claramente definidos.	5	10	8,57
O coordenador do núcleo toma decisões rápidas e bem fundamentadas.	4	10	7,46
Tenho disponível um manual de atribuições e responsabilidades, que acesso quando eu tiver interesse.	1	3	1,84
Tenho autonomia para tomar decisões de qualquer complexidade.	1	10	5,80
Valido N (listwise)	146		

**Apêndice H - Estatística Descritiva de Estrutura Organizacional -  
Fator 2 – Papel Organizacional, Divisão de Tarefas e Resultados**

	Mínimo	Máximo	Média
Características pessoais são levadas em conta pelo coordenador do núcleo ao avaliar meu desempenho.	3	8	5,23
Minha rotina de trabalho, dentro do núcleo setorial, favorece o desenvolvimento de minhas habilidades e conhecimentos.	2	9	5,21
Os recursos existentes (tecnológicos, financeiros e materiais) são suficientes à realização de meu trabalho dentro do núcleo setorial.	2	9	5,32
As atividades que eu executo aqui são alinhadas aos meus conhecimentos e habilidades.	2	9	5,38
Conhecimentos e habilidades são levados em conta pelo coordenador do núcleo ao planejar os trabalhos dos nucleados.	3	8	5,37
A tomada de decisão, em meu núcleo, é feita como resultado da análise de dados e informações disponíveis.	1	10	4,68
Existem, aqui, práticas adotadas pelo coordenador relacionadas à gestão (planejamento, monitoramento, avaliação e revisão) efetiva do meu desempenho.	1	9	4,39
Valido N (listwise)	146		

**Apêndice I - Estatística Descritiva de Estrutura Organizacional -  
Fator 3 – Atribuição de rotinas, práticas e Processo Decisório**

	Minimo	Máximo	Média
A comunicação informal (colegas, rádio corredor e outros) é mais efetiva que a formal (email, informativos e outros).	1	10	5,84
Decisões mais simples acerca do meu trabalho no núcleo, de caráter rotineiro, podem ser tomadas sem o conhecimento do coordenador do grupo.	1	10	6,50
Acredito que muitos, aqui dentro, acham que mandam, mesmo sem serem coordenadores formalmente estabelecidos.	4	10	8,14
Os demais empresários respeitam a hierarquia dentro do núcleo setorial.	3	9	6,38
O coordenador que é participativo tem maiores possibilidades de estabelecer uma autoridade eficaz.	3	10	7,62
Valido N (listwise)	146		