

## PRÁTICAS MECANICISTA E ORGÂNICA E SUA RELAÇÃO COM O DESEMPENHO DAS EMPRESAS<sup>1</sup>

Cinara Gambirage  
Universidade Regional de Blumenau - FURB  
[naraboniii@hotmail.com](mailto:naraboniii@hotmail.com)

Jaison Caetano da Silva  
Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI  
[jaisoncsilva@hotmail.com](mailto:jaisoncsilva@hotmail.com)

Jacir Leonir Casagrande  
Universidade do Sul de Santa Catarina - UNISUL  
[jacir.unisul@gmail.com](mailto:jacir.unisul@gmail.com)

Carlos Rogério Montenegro de Lima  
Universidade do Sul de Santa Catarina - UNISUL  
[calmontenegro@gmail.com](mailto:calmontenegro@gmail.com)

### RESUMO

O presente estudo tem por objetivo discutir a estrutura organizacional adotada pelas empresas mecanicistas e orgânicas e os reflexos no seu desempenho. Para tanto, utiliza-se do suporte da teoria das organizações, embasando a discussão de que os diferentes arranjos de estruturas organizacionais reagem de diferentes maneiras às necessidades da adaptação ao ambiente e, conseqüentemente, possuem diferentes maneiras de avaliarem seu desempenho, bem como apresentam diferentes desempenhos. A partir da discussão teórica, propõe-se uma agenda de pesquisa com proposições a serem testadas em estudos futuros, podendo ser consideradas como contribuintes para o campo da pesquisa em estudos organizacionais como tentativa de melhor compreender o fenômeno abordado.

**PALAVRAS-CHAVE:** Estrutura mecanicista; Estrutura orgânica; Desempenho.

### MECHANIC AND ORGANIC PRACTICES AND ITS RELATIONSHIP WITH THE PERFORMANCE OF THE COMPANIES

### ABSTRACT

The present study aims to discuss the organizational structure adopted by the mechanistic and organic companies and the repercussions on their performance. In order to do so, it uses the

---

<sup>1</sup> Recepção: 03/04/2018.

Aprovação: 30/05/2018.

Publicação: 20/12/2018.

---

support of the theory of organizations to argue that the different arrangements of organizational structures react in different ways to the needs of adaptation to the environment and, consequently, have different ways of evaluating their performance, as well as presenting different performances. From the theoretical discussion, a research agenda is proposed with propositions to be tested in future studies, and can be considered as contributors to the field of research in organizational studies as an attempt to better understand the phenomenon addressed.

**KEYWORDS:** Mechanistic structure; Organic structure; Performance.

## 1 INTRODUÇÃO

O avanço das mudanças sociais, econômicas políticas e tecnológicas têm feito com que as organizações sofram transformações e se adaptem aos seus novos contextos, que têm sido alterados com frequência e de forma dinâmica, tornando turbulento o ambiente em que estas organizações competem (GHEMAWAT, 2012).

A competitividade tem sido o alvo das empresas e com isso elas necessitam adaptar suas estratégias ao ambiente em que estão inseridas, que sofrem constante mudanças, cujo ambiente caracteriza-se como incerto, imprevisível e incontrolável (GONÇALVES 1998; BORTOLUZZO; GARCIA; BOEHE; SHENG, 2014; PE'ER; VERTINSKY; KEIL, 2016;).

Observa-se, então, que as empresas buscam por tendências e se reinventam para atenderem às exigências impostas pelo mercado, precisando também serem proativas em relação às mudanças organizacionais (CHAMBERLIN, 1933; VASCONCELOS; CYRINO, 2000; GHEMAWAT, 2012).

O resultado que se tem observado é que as empresas que seguem o modelo antigo de administração têm apresentado dificuldades em se manterem competitivas e até mesmo de sobreviverem nestes ambientes turbulentos. Isso se deve principalmente pela sua incapacidade de se adaptar com a velocidade exigida pelo mercado (GONÇALVES 1998).

Ao abordar o modelo organizacional antigo, está se falando da estruturação organizacional mecanicista. As empresas que adotam essa estrutura organizacional caracterizam-se com pensamento de forma mecânica, mentes com dificuldades para a entrada de novas percepções organizacionais. Trata-se de um estilo burocrático de conduzir a organização (MORGAN, 1996).

O modelo orgânico de estruturação tem apresentado características positivas no que concerne às respostas rápidas em momentos de mudanças do ambiente, sendo essas mudanças presentes e frequentes. Esse modelo possui capacidade de prever mudanças, flexibilidade, sensibilidade e tomada de decisão rápida (MORGAN, 1996).

O autor ainda comenta que o modelo orgânico diz respeito às organizações que são capazes de se adaptarem ao seu ambiente. Elas são o inverso da mecanicista. A estrutura organizacional orgânica é considerada como um sistema aberto devido à aceitação de mudanças em seu contexto com o intuito de manter-se viva (MORGAN, 1996).

No que concerne à estratégia de inovação no mercado em que a empresa atua, assumindo riscos com a oferta de novos produtos e serviços além de buscar novos mercados,

caracteriza-a como proativa se comparada a de seus concorrentes, conforme já exposto anteriormente. Além disso, a organização que costuma ter essa prática conduz a um melhor desempenho financeiro (ZAHRA; COVIN, 1993).

Nesse sentido, cabe salientar que as empresas que atuam em ambiente mais dinâmico relatam alcançar desempenho superior (HUGHES; MORGAN, 2008) se comparado às empresas que atuam em ambientes estáveis (SLATER; NARVER, 1993). Contudo, as condições do ambiente dinâmico percebido pelas empresas, as impulsionam a adotarem a estrutura orgânica, proporcionando-lhe um desempenho financeiro melhor (HUGHES; MORGAN, 2008).

Partindo do pressuposto de que os modelos organizacionais, mecanicista e orgânico, apresentam a estruturação endógena da empresa de maneiras diferentes, influenciando em sua capacidade de resposta ao ambiente e, conseqüentemente, no seu desempenho, esse estudo tem como pergunta norteadora: Como as práticas mecanicista e orgânica influenciam no desempenho? A partir deste problema, o estudo busca evidenciar a influência no desempenho decorrente das práticas dos modelos mecanicista e orgânico, de forma a propor uma agenda de pesquisa com proposições a serem testadas em estudos futuros, podendo ser consideradas como contribuintes para o campo da pesquisa em estudos organizacionais como tentativa de melhor compreender o fenômeno abordado.

Esse estudo contribui, teoricamente para o tema, ao retomar a discussão de teorias das organizações que podem explicar o desempenho de organizações no contexto contemporâneo. Além disso, evidenciam-se proposições elaboradas no arcabouço teórico que podem ser testadas em novos estudos, sendo a sua corroboração ou refutação também um ganho para o entendimento acerca o tema.

Para alcançar o objetivo proposto, este ensaio teórico é apresentado em mais duas seções, além desta introdução. Na seção seguinte, abordar-se-á a discussão teórica que sustenta a ideia apresentada nesse estudo: estrutura organizacional mecanicista e orgânica, constituindo, inclusive, a agenda de pesquisas futuras. E, na última seção, apresentam-se os resultados, conclusões e suas implicações.

## 2 DISCUSSÃO TEÓRICA

Na concepção de uma teoria leva-se em conta o contexto histórico em que se encontra essa prática intelectual, sendo direcionada à construção e à mobilização de recursos, ideais, materiais e institucionais com o intuito de legitimar certos conhecimentos e os projetos políticos que deles derivam (REED, 1998).

Em Teoria das Organizações, pode-se mencionar a sua evolução histórica e estrutural, além disso estudiosos que se debruçam sobre elas: (i) Teoria Científica e Clássica, (ii) Teoria Burocrática (MORGAN, 1996; MORGAN, 2005); (iii) Teorias Comportamentais, (iv) Organização e Ambiente: Teoria de Sistemas (MORGAN, 1996); (v) Teoria Contingencial e (vi) Teoria Institucional (MORGAN, 1996; ASTLEY; VAN DE VEN, 2005).

Cada uma dessas teorias tem suas peculiaridades e fundamentos. Dentre essas teorias, retoma-se a Teoria da Administração Clássica e da Administração Científica que proporcionaram aos administradores melhores maneiras de organizar, conforme aponta

Morgan (1996). Entretanto, estas visões difundidas pelos teóricos da abordagem clássica apresentam suas limitações, pois se propunham a explicar um cenário de sua época, em contexto de mercado e mudanças praticamente lineares.

A teoria organizacional fornece importante suporte para melhor compreender de que forma as organizações funcionam, afetam e são afetadas pelo ambiente em que se encontram, e na identificação da estrutura mais adequada para cada organização (JONES, 2001). Ao invés de “uma melhor maneira de organizar”, os teóricos contingenciais relatam que não existe uma estrutura única que seja efetiva para as empresas (MINTZBERG, 1995).

É importante salientar o papel desenvolvido pela teoria das organizações aos gestores empresariais em suas práticas contemporâneas. Bourdieu (1997) relata o distanciamento de transmitir ensinamento de “o que fazer”.

A literatura do *management* das escolas de gestão preenche uma função parecida com aquela dos textos de juristas do século XVI e XVII que contribuíram para a construção do Estado, ao contrário de apenas descrevê-lo: concebida para o uso dos gestores, atuais ou potenciais, ela oscila entre o positivo e o normativo e repousa fundamentalmente sobre uma superestimação da parte deixada às estratégias conscientes em relação aos limites e estruturas e à disposição dos dirigentes (BOURDIEU, 1997, p. 59).

As organizações contemporâneas apresentam outras características, outras necessidades. Portanto, observa-se que os princípios de organização seguidos na época do surgimento dessas teorias não se aplicam em sua totalidade para as organizações da contemporaneidade.

Dada as limitações dessas visões, observa-se que a teoria comportamental, a teoria de sistemas e a teoria contingencial apresentam melhores suportes para organizações contemporâneas. Estas teorias tratam das organizações como sistemas abertos que passam por processo de adaptação em relação ao seu ambiente, possuem um ciclo de vida e apresentam fatores que interferem em sua saúde organizacional.

Devido ao fato de as organizações serem vistas como complexas, ambíguas e repletas de paradoxos, Morgan (1996) ainda traz a interpretação das organizações como metáforas com o intuito de auxiliar na compreensão e diagnóstico de problemas e situações organizacionais.

Dentre as metáforas apresentadas pelo autor, trabalhar-se-á, nesse estudo, com as metáforas “organizações vistas como máquinas” que trata da organização de forma mecanicista; e “organizações vistas como organismos” em que aborda a organização como um sistema aberto (orgânica).

## 2.1 ESTRUTURAS MECANICISTA E ORGÂNICA

A preocupação constante das empresas tem sido a sua integração com o ambiente, portanto entende-se a importância relacionada ao tema “modelo organizacional”. Esse tema em diversos pontos vai contra o modelo burocrático, cujas empresas eram vistas como sistemas fechados dos quais, eficácia e sucesso dependiam exclusivamente da eficiência das

suas operações internas para realizarem um conjunto estável de atividades e metas organizacionais (MORGAN, 1996).

É comum que as empresas adequem as suas estruturas com os fatores circunstanciais que estão ao seu redor. Diante do cenário competitivo em que se encontram, as empresas adotam diversas formas estruturais. A adoção do tipo de estrutura está estreitamente ligada com o fato de procurarem melhores maneiras de organização e relacionamento com o seu mercado. Essas adaptações das organizações com o seu ambiente podem interferir de forma positiva ou negativa em seu desenvolvimento (DELLAGNELO; MACHADO-DA-SILVA, 2000).

Burns e Stalker (1971) constataram a existência de dois tipos de estruturas, sendo a sua atuação conforme o ambiente em que atuam: mecanicista e orgânica. A primeira é mais efetiva em ambientes estáveis; entretanto, a segunda predomina em ambientes com alto grau de mudança tecnológica e de mercado.

Khandwalla (1977) também apontam suas contribuições quanto aos modelos em discussão: estruturas mecanicista e a orgânica, relatando acerca da existência de profundas diferenças entre elas. A estrutura mecanicista é caracterizada por conter regras definidas, comunicação hierarquizada, controle e coordenação nos procedimentos e objetivos. Por outro lado, na estrutura orgânica predomina-se flexibilidade, informalidade, comunicação aberta, alta participação dos empregados, e o poder é descentralizado.

Conforme apontam Miles, Covin e Heeley (2000), as empresas que atuam em ambiente estável tendem a serem mais mecanicistas. Isso porque esse ambiente proporciona um grau de similaridade e homogeneidade, fazendo com que as empresas desenvolvam formas-padrão de respostas para os tipos de produtos fabricados, tanto para os clientes quanto para os mercados atendidos.

O ambiente que essas empresas atuam está estritamente relacionado com a configuração de sua estrutura organizacional. Portanto, a estrutura mecanicista se enquadra melhor quando o ambiente de operação é simples e previsível; em contrapartida, a orgânica se ajusta melhor em ambientes complexos e não previsíveis (MILES; COVIN, HEELEY, 2000).

Ainda cabe apresentar o estudo de Lawrence e Lorsch (1973) que traz a comparação de três tipos de indústrias: *containers*, alimentação e plásticos. Os fatores analisados e comparados nas estruturas dessas empresas foram a diferenciação e a integração. O resultado foi de que as empresas que foram ágeis e adequaram-se a seu ambiente, obtiveram desempenho melhor, sendo a diferenciação e a integração afetadas pela taxa de mudança ambiental.

Brum, Assis e Costa (2004) estudaram a relação entre a estrutura e a estratégia, utilizando o terceiro setor em Minas Gerais como unidade de análise organizacional. Os autores comentam que, para que essas organizações possam sobreviver no mercado educacional, é preciso captação de recursos e que se faça uma melhor gestão a fim de almejar um melhor desempenho organizacional. Os resultados apontaram que apesar de estas organizações atuarem em ambientes dinâmicos e complexos, que exigiriam uma flexibilidade maior, elas apresentaram uma estrutura tendendo à divisionalizada com características

---

mecanicistas e próximas às burocracias nas unidades, o que incitou uma relação incongruente entre estratégia, estrutura e ambiente.

Entretanto, observa-se que não há consenso na literatura a respeito do tema. Alguns autores apresentam uma posição contrária, isto é, de que uma empresa que adota a estrutura mecanicista consegue se manter viva mesmo em ambientes que exigem maior flexibilidade (BRUM; ASSIS; COSTA, 2004).

Além disso, mesmo o foco sendo teorias organizacionais, como a agenda de estudos futuros propõem a análise do desempenho organizacional obtido por meio da estrutura adotada em diferentes contextos, o elemento “estratégia” também é relevante, visto que é por meio da adoção de estratégias que a empresa obtém seu desempenho.

Cabe à empresa, selecionar o modelo que lhe atende melhor, considerando o ambiente em que se encontra, a tecnologia e a natureza das tarefas que executa e, ainda, o tipo de colaboradores que constitui (JONES, 2001).

No Quadro 1, apresentam-se as Teorias X e Y, que equivalem à estrutura mecanicista, a primeira; e orgânica, a segunda. Essas teorias foram apresentadas, na década de 60, por Douglas McGregor, em seu livro *The Human Side of Enterprise*. McGregor propôs um conjunto de pressupostos relativos ao comportamento e à motivação humana, classificados como Teorias X e Y, conforme já citadas. A partir dessas teorias descreve-se aspectos culturais, valores e crenças que condicionam o comportamento humano nas organizações.

**Quadro 1 - Pressupostos da Teoria X e Y**

<b>Teoria Mecanicista</b>	<b>Teoria Orgânica</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Pessoas médias têm aversão ao trabalho, por isso procuram evitá-lo.</li><li>- A maioria das pessoas precisa ser controlada e dirigida para esforçar-se no sentido de atingir os objetivos organizacionais.</li><li>- As pessoas médias desejam segurança e desagradam-lhes a responsabilidade, por isso a necessidade de cargos detalhados pela administração.</li><li>- A maioria das pessoas é, por natureza, resistente às mudanças.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- O trabalho é uma atividade humana natural.</li><li>- As pessoas não são passivas ou resistentes às mudanças e às necessidades da organização; elas são frutos da experiência dessa organização.</li><li>- A motivação, o potencial de desenvolvimento profissional e a capacidade de assumir responsabilidades são inerentes à pessoa humana.</li><li>- A capacidade inovativa e engenhosidade na solução de problemas organizacionais são relativamente presentes nas pessoas.</li><li>- Autodireção, autocontrole e estima são exercidos pelas pessoas na busca da consecução dos objetivos organizacionais, quando estas se integram na gestão.</li></ul>

**Fonte:** Adaptado de McGregor (1992).

O Quadro 1 evidencia características do comportamento dos colaboradores dentro do contexto mecanicista e orgânico, ao passo que, no primeiro, os colaboradores são avessos à mudança e à responsabilidade e, adicionalmente, precisam ser “forçados” a trabalharem; o segundo, apresenta características inversas, os colaboradores são proativos, gostam de assumir responsabilidades e desenvolverem-se profissionalmente, além de terem fortes traços de autodireção e autocontrole. Esses fatores são determinantes na formulação e implementação das estratégias e, conseqüentemente, no desempenho das empresas também.

Pfeiffer e Dunlop (1990), Wilkinson (1997), Herrenkohl, Judson e Heffner (1999) e Cunningham e Hyman (1999) apontam que com a evolução e necessidade de um novo estilo

de administrar, conduz-se pela reinvenção do trabalho e pela maneira de gerenciar a empresa por meio de novas abordagens com o uso de experimentação do *empowerment* de colaboradores, equipes e parcerias, conforme consta no Quadro 2.

**Quadro 2 - Resumo das mudanças no trabalho**

Estilo antigo	Estilo Novo
Não se considera importante que os operários exerçam um efeito importante sobre a qualidade.	Qualidade considerada como tarefa de todos.
Operários sem participação no processo de trabalho.	Funcionários participando na elaboração de rotinas de trabalho.
Gerência dá as ordens; operários obedecem sem discutir.	Gerência participativa, equipes autogerenciadas.
Um modo mais eficaz de trabalho definido pela gerência.	Todos os funcionários aprendem continuamente e contribuem com o aprendizado da empresa.
Experimentação realizada pelos cientistas.	Experimentação realizada por várias equipes de funcionários.
Custo de mão-de-obra minimizado por etapas de trabalho padronizado.	Treinamento e iniciativa de cada funcionário, visando garantir a maior contribuição possível.
A maioria das tarefas simples.	Uso sofisticado de ferramentas criativas e computadores.
Trabalho desumano.	O trabalho proporciona respeito e realização pessoal.
Não se espera (ou não se permite) que a maioria dos operários pense.	Espera-se que todos os operários usem sua criatividade.
Gerência hierárquica.	Organizações horizontais, equipes interfuncionais.
Canais formais de informação.	Livre acesso à informação.
Feudos funcionais.	Organização desfronterizada.

Fonte: Martin (1996, p.48).

A partir dessas assertivas, torna-se presumível que as empresas que adotam o modelo mecanicista avaliam seus resultados diferentes das empresas que adotam o modelo orgânico. No primeiro modelo, o foco principal tende a recair em indicadores históricos, individuais e operacionais; sendo que, no segundo, passa a ser os indicadores de projeções futuras e resultado de equipe de desenvolvimento.

Conforme ilustrado por Cavalcanti (1990), no Quadro 3, a competitividade das empresas está intimamente relacionada com a sua capacidade de adaptar suas estratégias ao ambiente em que estão inseridas, o qual sofre constantes mudanças, tornando-o incerto, imprevisível e incontrolável.

**Quadro 3 - Adequação do modelo organizacional à situação**

Situação (tarefa e relações ambientais)	Certeza, estabilidade, previsibilidade	Incerteza, instabilidade, imprevisibilidade
Modelo Organizacional		
Mecanicista	Adequação	Rigidez
Orgânico	<i>Laissez-faire</i>	Adequação

Fonte: Cavalcanti (1990, p.20).

As empresas que adotam a estrutura organizacional mecanicista tem sua gestão de forma mecânica, mentes com dificuldade para a entrada de novas percepções organizacionais, resistência ao novo e dificuldades de reconfiguração rápida (MORGAN, 1996).

Desta forma, é compreensível que empresas que seguem o modelo mecanicista têm apresentado dificuldades em se manterem competitivas e até mesmo sobreviverem no mercado. Isso se deve principalmente pela sua dificuldade de se adaptar com a velocidade que o mercado demanda (KHANDWALLA, 1977).

Nesse contexto, apresentam-se algumas proposições elaboradas como proposta de agenda de pesquisa para serem testadas em estudos futuros, conforme Quadro 4, podendo ser consideradas como contribuintes para o campo da pesquisa em estudos organizacionais como tentativa de melhor compreender o fenômeno abordado.

**Quadro 4 - Agenda de pesquisa em estudos organizacionais**

Proposições	Foco de análise
P1: Em ambientes turbulentos, as empresas utilizam com maior frequência o modelo orgânico com o intuito de reconfigurar suas estratégias rapidamente de acordo as mudanças ambientais.	Estratégia empresarial
P2: Em ambientes turbulentos, as empresas que utilizam o modelo orgânico avaliam seu desempenho de maneira diferente se comparadas às que utilizam o modelo mecanicista.	Desempenho da empresa
P3: A rápida adequação das estratégias ao ambiente reflete em desempenho superior.	Desempenho da empresa

**Fonte:** Elaborado pelos autores (2017).

Ainda cabe afirmar que diante de vários cenários, quando uma organização opta em adaptar-se a ele, essa atitude reflete em sua cultura organizacional. A cultura de uma organização, segundo Allaire e Firsirotu (1984), corresponde às crenças e valores dos indivíduos que fazem parte da organização por meio da qual representam o seu modo de funcionamento. Os autores também relatam que a cultura organizacional não precisa estar sincrônica com a estrutura da empresa.

Uma organização pode apresentar uma cultura conservadora ou inovadora. A primeira remete-se a uma identidade forte, homogênea e uma estreita liberdade de ação. Conta com a presença de um líder de estilo dominante e a orientação externa é fechada. Todas essas características podem dificultar o potencial de flexibilidade cultural da organização. A segunda, inovadora, caracteriza-se como fraca e heterogênea. Os líderes são delegativos e improvisam e a orientação externa é aberta (DELLAGNELO; MACHADO-DA-SILVA, 2000).

Portanto, a congruência entre a estrutura e a cultura organizacional pode facilitar ou dificultar o processo de flexibilidade organizacional com relação ao ambiente em que se encontra. Observa-se que a cultura conservadora se assemelha com as características da estrutura mecanicista; ao passo que a inovadora se relaciona com a orgânica. Ademais, conforme apontam Faria e Madeira (2011) também é importante destacar a respeito da não existência de estruturas organizacionais classificadas como melhores ou piores. É preciso escolher a estrutura que melhor corresponde ao contexto em que a organização está inserida.

## 2.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E DESEMPENHO

A estrutura adotada pelas organizações, independentemente de seu setor de atuação e/ou porte, é um dos elementos que pode estar correlacionado com o seu desempenho organizacional. Logo, nota-se também que tal relação tem recebido pouca atenção nos estudos nas últimas décadas (DALTON et al., 1980; MEIJAARD; BRAND; MOSSELBAN, 2005). Entretanto, ainda continua havendo pouca predominância do tema em trabalhos científicos, diante da escassez de estudos encontrados.

A relação entre estrutura organizacional e desempenho organizacional, no quesito estrutura, pode ocorrer por diversas abordagens – entretanto, o que se discute aqui é por meio da teoria organizacional, especificadamente pelas abordagens estruturais mecanicista e orgânica. Abordagens estas que também foram alvo nos estudos de Meijaard, Brand e Mosselban (2005). Todavia, os autores consideram como unidade de análise em seu estudo empírico apenas as pequenas empresas, obtendo resultados de que em alguns setores a estrutura mecanicista possui reflexos positivos no desempenho organizacional.

Quanto à mensuração do desempenho organizacional, variáveis como: tamanho da empresa, estrutura, risco, capital, crescimento (ARMOUR; TEECE, 1978; BRIZOLLA; TURRA, 2015; ECKARDT; KAGGS; LEPAK, 2017), absenteísmo e rotatividade (DALTON et al., 1980), lucro, eficiência, crescimento, mercado, relacionamento público (HAO; KASPER; MUEHLBACHER, 2012; SEHNEM; FISHER, ALBERTON; AGNOL, 2012) são alguns exemplos já considerados em trabalhos que relacionam a temática aqui abordada, mas outras variáveis ainda poderiam ser inseridas devido às peculiaridades de cada contexto a ser considerado.

Em face das mudanças ocorridas nas estruturas organizacionais, principalmente após o advento da globalização, considera-se relevante estudos empíricos que tratem das abordagens e sua relação com o desempenho organizacional. As pesquisas nesta área podem contribuir na identificação de elementos que realmente provocam diferenças de desempenho organizacionais, principalmente quando tais empresas correspondem ao mesmo setor de atuação.

## 3 RESULTADOS, CONCLUSÕES E SUAS IMPLICAÇÕES

Tem sido cada vez mais imperioso para as empresas atuarem sem observar as constantes mudanças do ambiente e promoverem mudanças organizacionais necessárias. Ainda que elas costumassem mudar eventualmente, percebe-se que diante do novo contexto elas devem agir e responder incessantemente às exigências e complexidades do ambiente.

Com isso, fica evidente que as empresas que se apresentam em um ambiente turbulento, o modelo tradicional de administração conhecido como mecanicista-burocrático, apresentam dificuldades em se manterem vivas nesse tipo de ambiente. Por outro lado, as empresas orgânicas e mais flexíveis passam a ser a solução das exigências impostas pela sociedade contemporânea.

Entretanto, é importante ressaltar que não existe melhor ou pior estrutura organizacional, assim como não existem estruturas milagrosas, pois diferentes contextos

requerem diferentes desenhos organizacionais. Percebe-se, então, que o que existe é organizações que detectam com maior agilidade oportunidades de se inovarem e adaptarem em ambientes turbulentos.

Destacam-se os aspectos inconclusivos da literatura, apesar de haver uma gama de pensadores e acreditarem que o modelo orgânico é mais eficiente no ambiente turbulento, pode-se observar que há organizações do modelo mecanicista que também sobrevivem nesse contexto.

Dentre as contribuições teóricas desse estudo, evidenciam-se as proposições elaboradas no arcabouço teórico que podem ser testadas em novos estudos, sendo a sua corroboração ou refutação também um ganho para o entendimento acerca o tema. Desta forma, sugere-se novos estudos para os testes das proposições geradas, um acompanhamento de dados em painel e a utilização de um ferramental estatístico para comparar duas ou mais organizações de maneira longitudinal.

Esse estudo também tem as suas limitações, pois as proposições não foram testadas, limitando as conclusões da discussão. Outro ponto a se destacar são os poucos estudos que suportem empiricamente as predições teóricas, sendo necessários novos estudos para conclusões mais assertivas a respeito do tema.

## REFERÊNCIAS

ALLAIRE, Y.; FIRSIROTU M. E. Theories of organizational culture. **Organization Studies**, v. 5, n. 3, p. 193-226, 1984.

ARMOUR, H. O.; TEECE, D. J. Organizational structure and economic performance: a test of the multidivisional hypothesis. **The Bell Journal of Economics**, v. 9, n. 1, p. 106-122, 1978.

ASTLEY, W. G.; VAN DE VEN, A. H. Debates e perspectivas centrais na teoria das organizações. **Revista de Administração de Empresas - RAE**, v. 45, n. 2, p. 52-73, 2005.

BOURDIEU, P. Le champs économique. **Actes de la Recherche en Sciences Sociales**, v. 119, n. 1, p. 46-66, 1997.

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

BRIZOLLA, M. M. B.; TURRA, S. Efeitos do Capital Intelectual Sobre o Desempenho Financeiro em Companhias de Capital Aberto. **Revista Eletrônica de Administração e Turismo-ReAT**, v. 6, n. 3, p. 577-594, 2015.

BRUM, M. R.; ASSIS, L. B.; COSTA, G. A. Análise da relação entre a estrutura e a estratégia: estudo de casos em organizações do terceiro setor de Minas Gerais. In: XXVIII

Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-graduação em Administração - EnANPAD, Curitiba, 28, **Anais...** Curitiba: EnANPAD, 2004.

BURNS, T.; STALKER, G. M. **The management of innovation**. 2. ed. London: Tavistock Publications limited, 1971.

CAVALCANTI, B. S. Avaliação de treinamento e desenvolvimento (T&D): uma função em busca de respostas. **Revista de Administração de Empresas - RAE**, v. 30, n. 1, p. 17-25, 1990.

CHAMBERLIN, E. **The theory of monopolistic competition**. Cambridge: Harvard University Press, 1933.

CUNNINGHAM, I.; HYMAN, J. The poverty of empowerment? A critical case study. **Personal Review**, v. 28, n. 3, p. 192-207, 1999.

DAFT, R. L. **Understanding the theory and design of organizations**. China: International Student Edition, 2007.

DALTON, D. R.; TODOR, W. D.; SPENDOLINI, M. J.; FIELDING, G. J.; PORTER, L. W. Organization structure and performance: a critical review. **Academy of Management Review**, v. 5, n. 1, p. 49-64, 1980.

DELLAGNELO, E. L.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. Novas formas organizacionais: onde se encontram as evidências empíricas de ruptura com o modelo burocrático de organizações? **Organizações & Sociedade**, v. 7, n. 19, p. 19-23, 2000.

ECKARDT, R.; SKAGGS, B.; LEPAK, D. An examination of the firm-level performance impact of cluster hiring in knowledge-intensive firms. **Academy of Management Journal**, v. 60, n. 3, p. 1-6, 2017.

FARIA, J. M. A.; MADEIRA, R. B. Impacto da estrutura organizacional de dois hospitais públicos portugueses na execução dos seus objetivos. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 1, n. 1, p. 106-124, 2011.

GHEMAWAT, P. **A estratégia e o cenário dos negócios**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

GONÇALVES, J. E. L. A necessidade de reinventar as empresas. **Revista de Administração de Empresas - RAE**, v. 38, n. 2, p. 6-17. 1998.

HAO, Q.; KASPER, H.; MUEHLBACHER, J. How does organizational structure influence performance through learning and innovation in Austria and China. **Chinese Management Studies**, v. 6, n. 1, p. 36-52, 2012.

HERRENKOHL, R. C.; JUDSON, G. T.; HEFFNER, J. A. Defining and measuring employee empowerment. **Journal of Applied Behavioral Science**, v. 35, n. 3, p. 373-389, 1999.

HUGHES, P.; MORGAN, R. E. Fitting strategic resources with product-market strategy: performance implications. **Journal of Business Research**, v. 61, n. 4, p. 323-331, 2008.

JONES, G. R. **Organizational theory: text and cases**. 3. ed. New Jersey: Prentice-Hall Inc, 2001.

KHANDWALLA, P. N. **The design of organizations**. New York: Harcourt Brace Jovanovich, 1977.

LAWRENCE, P. R.; LORSCH, J. W. **As empresas e o ambiente: diferenciação e integração administrativas**. Petrópolis: Vozes, 1973.

MARTIN, J. **A grande transição**. São Paulo: Futura, 1996.

MCGREGOR, D. **O lado humano da empresa**. 2. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1992.

MEIJAARD, J.; BRAND, M. J.; MOSSELMAN, M. Organizational structure and performance in Dutch small firms. **Small Business Economics**, v. 25, n. 1, p. 83-96, 2005.

MILES, M. P.; COVIN, J. G.; HEELEY, M. B. The relationship between environmental dynamism and small firm structure, strategy, and performance. **Journal of Marketing Theory and Practice**, v. 8, n. 2, p. 63-78, 2000.

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

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

MORGAN, G. Paradigmas, metáforas e resolução de quebra-cabeças na teoria das organizações. **Revista de Administração de Empresas - RAE**, v. 45, n. 1, p. 58-71, 2005.

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

PFEIFFER, I.; DUNLOP, J. Increasing productivity through empowerment. **Supervisory Management**, p. 8-17, 1990.

REED, M. Teorização organizacional: um campo historicamente contestado. In: CLEGG, S.R.; HARDY, C.; NORD, W.R. **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1998.

---

SLATER, S. F.; NARVER, J. C. Product-market strategy and performance: an analysis of the Miles and Snow strategy types. **European Journal of Marketing**, v. 27, n. 10, p. 33-51, 1993.

SEHNEM, S.; FISHER, A.; ALBERTON, A.; AGNOL, R. M. D. Análise do Desempenho de Empresas do segmento de carnes e derivados listadas na BM&FBovespa. **Revista Eletrônica de Administração e Turismo-ReAT**, v. 1, n. 1, p. 36-55, 2012.

VASCONCELOS, F. C.; CYRINO, A. B. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **Revista de Administração de Empresas -RAE**, n. 40, v. 4, p. 20-37, 2000.

WILKINSON, A. Empowerment: theory and practice. **Personnel Review**. v. 27, n. 1, p. 40-56, 1998.

ZAHRA, S. A.; COVIN, J. G. Business strategy, technology policy and firm performance. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. 6, p. 451-478, 1993.