

Recebido em 15/09/2017. Aprovado em 26/01/2018. Avaliado pelo sistema *double blind peer review*. Publicado conforme normas da ABNT.

<http://dx.doi.org/10.22279/navus.2018.v8n3.p53-65.619>

Proposta de reestruturação organizacional do SESC/RN

Caroline Vianello Martins	Mestre em Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN) – Brasil. carolinevianellom@gmail.com
Camila de Albuquerque Andrade	Mestranda em Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN) – Brasil. andradeacgo@gmail.com
Leandro Trigueiro Fernandes	Doutorando em Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN) – Brasil. adm@leandrotrigueiro.com
Lucas dos Santos Costa	Mestrando em Administração. Universidade de São Paulo (USP) – Brasil. adm.lucassantos@hotmail.com

RESUMO

Sabendo-se da importância de se ter uma estrutura adequada às características e objetivos estratégicos da instituição, o presente estudo tem como objetivo elaborar uma proposta de reestruturação organizacional ao SESC/RN, tomando como base a literatura disponível. Para o alcance desse objetivo, a pesquisa, que se classifica como exploratória e descritiva, utiliza a estratégia de estudo de caso, já que representa o estudo de uma realidade única. Dessa maneira foram entrevistados 37 responsáveis pelas diferentes Unidades Organizacionais do SESC/RN. A partir dos dados colhidos, tornou-se possível avaliar com mais profundidade os componentes da antiga Estrutura Organizacional do SESC/RN, de forma a se identificar as principais lacunas a ela relacionadas. Por fim, uma nova Estrutura Organizacional foi proposta à instituição, tomando como base o Método de Estruturação sugerido por Seiffert e Costa, e os Componentes Organizacionais de Mintzberg.

Palavras-chave: Estrutura Organizacional. Sistema S. SESC.

Proposal for organizational restructuring of Social Service of Commerce in Rio Grande do Norte (SESC/RN)

ABSTRACT

Knowing the importance of having a structure adequate to the characteristics and strategic objectives of the institution, the present study aims to elaborate a proposal of organizational restructuring to the Social Service of Commerce in the Rio Grande do Norte state (SESC/RN), based on available literature. To reach this goal, the research, which is classified as exploratory and descriptive, uses the case study strategy, since it represents the study of a unique reality. Thus, 37 managers of the different Organizational Units of SESC/RN were interviewed. From the data collected, it was possible to assess in more depth the components of the former Organizational Structure of the SESC/RN, in order to identify the main gaps related to it. Finally, a new Organizational Structure

was proposed to the institution, based on the Structuring Method suggested by Seiffert and Costa, and the Organizational Components of Mintzberg.

Keywords: Organizational Structure. S System. SESC.

1 INTRODUÇÃO

Diante da dinamicidade e competitividade cada vez mais intensas no mercado, o sucesso de um administrador é atribuído à maneira como ele irá conduzir as atividades organizacionais, visando atingir com a máxima eficiência os propósitos econômicos sociais desejados. Os sistemas administrativos, a combinação dos conceitos e técnicas atuais de planejamento e controle podem proporcionar cada vez mais um funcionamento eficaz para a empresa e a geração de vantagem competitiva perante seus concorrentes, evidenciando a extrema importância de se poder contar com uma estrutura organizacional adaptada à realidade da organização e direcionada aos seus objetivos (LUPORINI; PINTO, 1992).

Galbraith (1977 apud VILLELA, 2000) argumenta que o conceito de estrutura organizacional resulta da combinação da definição de organização e do conceito de escolha estratégica. Dessa forma, a estrutura organizacional é concebida para ser um processo de decisão a fim de 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.

No geral, sabe-se que a organização a qual possui uma estrutura adequada demonstra características como funções e responsabilidades ordenadas, a compatibilidade entre medidas de desempenho e objetivos, a facilidade de informações, garantia de recursos e feedbacks aos colaboradores, identificação das tarefas necessárias e o surgimento de condições motivadoras (OLIVEIRA, 2000). Sabendo-se disto, esta pesquisa objetiva definir uma proposta de estrutura ao Serviço Social do Comércio do RN - SESC/RN, que possa satisfazer aos objetivos estratégicos da instituição, bem como estar adaptada a sua realidade em termos de processos, projetos e cultura organizacional.

O SESC foi instituído em 13 de setembro de 1946, no governo de Eurico Gaspar Dutra, pelo Decreto/Lei no 9853, de modo a atuar em todo o âmbito nacional nas áreas de saúde, educação, lazer e cultura. Firmando-se como uma instituição brasileira privada, sem fins lucrativos, ele faz parte das nove instituições que compõem o Sistema S, entidades criadas pelo empresariado brasileiro e mantidas com recursos compulsórios na folha de pagamento dos setores correspondentes. O SESC/RN conta hoje com nove unidades na capital, Natal, e outras cinco unidades distribuídas em Caicó, Mossoró, Macaíba, São Paulo do Potengi e Nova Cruz. Cabe ressaltar que o presente trabalho foi apresentado no XXII Seminário de Pesquisa do Centro de Ciências Sociais no ano de 2017.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O presente capítulo, com o objetivo de esclarecer ao leitor os principais fundamentos da literatura que embasaram o trabalho de pesquisa do assunto mais geral ao mais específico, está dividido em três seções, a primeira delas com uma introdução à Estrutura Organizacional, a segunda, esclarecedora dos Componentes da Estrutura Organizacional, e, a última, traz o Modelo de Estruturação de Seiffert e Costa.

2.1 Estrutura Organizacional

A organização segundo Galbraith (1977 apud VILLELA, 2000), pode ser definida como uma composição de pessoas que tem a finalidade de alcançar algum propósito compartilhado através da divisão do trabalho, integrado por processos de decisão baseados em informações, continuamente através do tempo. Dentro do contexto da organização existe o conceito da estrutura organizacional, a qual consiste em uma de suas ferramentas utilizadas para permitir, de forma eficiente, a execução da sua estratégia, e conseqüentemente, o alcance dos seus objetivos (BILHIM, 2000, p. 111), tal conceituação abarca os elementos constituintes da

organização, entre eles: sistemas, estruturas, processos de administração, estratégias, por exemplo, onde o conjunto total representa o *modus operandi* organizacional (NADLER; GERSTEIN; SHAW, 1993).

Cury (2005) segmenta a palavra estrutura em duas partes: as partes físicas da organização (espaço, equipamentos, bens e localização) e os elementos de trabalho (operações dos processos, sistema de organização, entre outros). Ele enfatiza que a estrutura deve envolver a disposição das diversas unidades que compõem a empresa, como os departamentos, divisões, seções, entre outros; além das relações entre superiores e subordinados, englobando todos os processos da empresa.

D' Ascensão (2001) afirma que a estrutura organizacional deve ser representada por meio do organograma, o que, para Cury (2005), consiste na representação gráfica da estrutura com o objetivo de transparecer os órgãos componentes da empresa, funções desenvolvidas por estes, a interdependência ou relações entre os órgãos, os níveis de administrativos da organização, bem como a hierarquia de autoridade ou responsabilidade. Deste modo, a estrutura do organograma deve ser clara, simples e precisa, facilitando o entendimento de todos os que o analisarem.

De acordo com Oliveira (2000), quando a estrutura organizacional é estabelecida adequadamente, é capaz de propiciar à organização alguns aspectos, como a identificação das tarefas necessárias, a organização das funções e responsabilidades, a compatibilidade entre medidas de desempenho e os objetivos, além de informações, recursos e *feedbacks* aos empregados e, conseqüentemente, condições motivadoras. Percebe-se, assim, que a estrutura organizacional constitui o esqueleto, ou seja, aquilo que dá suporte à organização, fazendo-se essencial que ela esteja muito bem estruturada e de acordo com as necessidades e os objetivos estratégicos da organização.

É importante ressaltar que o modelo de estruturação escolhido para nortear a presente pesquisa é baseado nos trabalhos de Mintzberg, pois, segundo Seiffert e Costa, (1997, p. 33) possuem "um conjunto claro e detalhado de componentes ou parâmetros de desenho com vistas à estruturação organizacional". Dessa forma, faz-se necessário uma breve explanação acerca do modelo de Mintzberg.

Mintzberg (1993) apresenta um modelo de estruturação com base na combinação dos parâmetros de desenho da organização, sendo ilustrado conforme a combinação dos próprios parâmetros, ou componentes básicos, a fim de obter os melhores resultados organizacionais possíveis. Primeiramente, Mintzberg (1993) divide a estrutura organizacional em cinco componentes básicos: o nível estratégico, nível intermediário, tecnoestrutura, nível operacional, o suporte e a tecnoestrutura formada por analistas que servem à organização visando um melhor desempenho organizacional, conforme apresentada na Figura 1, baseada na representação de Mintzberg (1993 apud SEIFFERT; COSTA, 2007):



Fonte: Seiffert e Costa (2007, p. 34)

Existe também uma sexta parte abordada pelo autor que é a Ideologia, a qual está relacionada às tradições e às crenças de uma organização, diferenciando-a das outras.

2.2 Componentes da Estrutura Organizacional

A fim de elaborar uma estrutura que irá contribuir para o alcance dos objetivos da organização, Seiffert e Costa (2007) indicam como fatores decisivos o agrupamento das tarefas que devem ser desempenhadas e a definição clara dos papéis e responsabilidades das pessoas e grupos por elas responsáveis. Segundo Oliveira (2002), e demais estudiosos organizacionais, são duas as formatações básicas da estrutura organizacional: a *Formal*, que é o principal foco dos estudos das organizações nas empresas, sendo representada, em alguns de seus aspectos, pelo tradicional organograma; e a *Informal*, que é resultante das relações sociais e pessoais que não aparecem nos organogramas das empresas. São variados os autores contribuintes na construção dos componentes da estrutura organizacional, a partir de diversas perspectivas, no entanto, o presente trabalho adotará a classificação utilizada por Mintzberg e citada por Seiffert e Costa (2007), que trata dos seguintes componentes:

1) **Especialização do trabalho** - diz respeito à divisão e diferenciação do trabalho e pode ser definida em duas dimensões: horizontal e vertical;

2) **Formalização do comportamento** - diz respeito aos meios que a organização utiliza para prescrever comportamentos através da padronização, dessa forma, o comportamento pode ser formalizado de três formas básicas: a padronização de posição, quando especificações são atribuídas ao trabalho; padronização do fluxo de trabalho, quando há especificações em cada etapa do trabalho e a padronização de regras, quando são emitidas especificações gerais;

3) **Treinamento e doutrinação** - o treinamento se refere ao processo no qual as habilidades e os conhecimentos de determinado trabalho serão ensinados e a doutrinação ao processo no qual as normas serão adquiridas e internalizadas, integrando o indivíduo à cultura da empresa;

4) **Agrupamento das unidades** - a forma e os critérios que serão levados em consideração para se organizar as posições ou cargos que dela fazem parte. Dentre os mais comuns, há seis tipos de agrupamentos, os quais levam em consideração o conhecimento ou habilidade, função ou processo de trabalho, tempo, produto, cliente e lugar. Todas essas bases para agrupamento podem ser reagrupadas em duas vertentes: com base no mercado (produto, cliente e lugar), o qual aborda os fins e com base na função (conhecimento ou habilidade e função ou processo de trabalho), o qual aborda os meios para se atingirem os fins, de forma que a primeira representa a forma ideal de agrupamento;

5) **Tamanho das Unidades** - se é utilizada a padronização, se existe semelhança nas tarefas da unidade, se existe necessidade de autonomia e autoatualização por parte dos empregados e se existe a necessidade de reduzir a distorção do fluxo de informação, o tamanho da unidade aumenta. Entretanto, se existe a necessidade de supervisão direta ou de mútuo ajuste entre tarefas complexas, ou ainda se aumenta a quantidade de tarefas de não supervisão que o gerente tem que realizar, ou a necessidade de os membros da unidade terem frequentemente acesso ao gerente para conselho e consulta, a unidade diminui;

6) **Sistema de planejamento e controle** - há dois tipos de sistemas de planejamento e controle, são eles, o controle de performance, o qual tem como objetivo avaliar se os resultados têm sido alcançados e o planejamento da ação que especifica qual o resultado desejado e os meios de alcançá-los;

7) **Dispositivos de ligação** - sistematizam a interação entre as unidades. Há quatro tipos básicos de dispositivos: posições de ligação, força-tarefa e comitês, gerentes de integração e estrutura matricial;

8) **Descentralização vertical** - a forma ao qual o poder está disperso abaixo da cadeia de linha de autoridade;

9) **Descentralização horizontal** - De acordo com Seiffert e Costa (2007, p. 49), a descentralização horizontal "refere-se à mudança do poder dos administradores para os não administradores". Ela pode fazer referência ao poder informal, quando os não administradores controlam as informações, o aconselhamento e a execução do processo, ou ao poder formal, quando os não administradores recebem a função formal de

aconselhamento (*staff*) ou a delegação formal e seletiva para a tomada de decisões específicas (não somente no aconselhamento do processo decisório).

2.3 Modelo de Estruturação de Seiffert e Costa

O modelo de estruturação proposto por Seiffert e Costa (2007) tem como unidade-padrão para estruturação o agrupamento processual na organização. Ou seja, o modelo, tem como bloco de estruturação básico os processos identificados através das tarefas que os compõem, diferentemente do modelo tradicional proposto por Galbraith (1993) que leva em consideração o agrupamento funcional dos grupos de trabalho.

Dessa forma, inicialmente é feito um levantamento de quais os processos e suas tarefas, procurando delimitá-los para, em seguida, agrupá-los em setores, departamentos ou diretorias até que a estrutura seja totalmente montada. Assim, normalmente um setor pode ser composto por um ou mais processos, um departamento por um ou mais setores, uma diretoria por um ou mais departamentos, a presidência por uma ou mais diretorias e uma superintendência por uma ou mais empresas.

Segundo Seiffert e Costa (2007), a estruturação através de unidades processuais facilita o processo de estruturar, pois de acordo com ele, cria-se flexibilidade para se agrupar ou desagrupar os processos conforme o interesse da organização sem que, assim, se perca sua unidade produto/processo, envolvendo cinco fases no processo de estruturação ou reestruturação, são elas: diagnóstico, planejamento, implantação, avaliação e ações de melhoria. Diagnóstico, de acordo com os autores supracitados, refere-se ao levantamento sucinto da evolução da organização e seus respectivos efeitos ao longo das mudanças na estrutura, levando-se em conta, principalmente, as deficiências e problemas da estrutura atual.

No planejamento é quando se propõe a nova estrutura organizacional. O planejamento, segundo Seiffert e Costa (2007), costuma ser dividido em nove etapas, as quais seguem a abordagem *top-down* ou *bottom-up*. Na abordagem *top-down* seguem as quatro primeiras etapas: definição do modelo de negócio; definição dos principais objetivos estratégicos do negócio; definição das principais estratégias do negócio; definição de quais são os macroprocessos/produtos intermediários necessários para cumprir a missão/objetivos e estratégias. Já na abordagem *bottom-up* seguem-se as cinco etapas restantes: levantamento de quais são os processos/produtos realizados internamente na empresa; desdobramento dos processos/produtos em subprocessos ou tarefas; definição dos relacionamentos entre os processos; agrupamento dos processos/produtos; definição da nova estrutura e respectivos cargos.

Ainda de acordo com os autores, a definição do relacionamento entre os produtos e ao posterior agrupamento entre processos/produtos devem seguir alguns critérios pré-definidos, demonstrados no Quadro 1.

Quadro 1 - Dimensões e critérios para agrupar recursos

DIMENSÕES	CRITÉRIOS PARA AGRUPAR OS RECURSOS SEGUNDO A DIMENSÃO
PRODUTO	Os recursos ligados aos processos que desenvolvem, geram, comercializam ou suportam determinado produto ou serviços ficam concentrados sob uma mesma liderança.
PROJETO	Os recursos ligados à consecução dos objetivos de um projeto ficam sob uma mesma liderança.
GEOGRAFIA	Os recursos que atuam em um mesmo espaço físico ou escopo geográfico reportam a uma mesma liderança.
CLIENTE OU MERCADO	Recursos que executam processos para atender a um mesmo cliente ou segmento de mercado ficam sob a mesma liderança.

FUNÇÃO OU TECNOLOGIA	Recursos que dominam a mesma competência ou tecnologia ficam agrupados sob uma mesma liderança.
PROCESSOS	Os diversos recursos de diferentes especialidades que atuam num mesmo processo ficam agrupados sob uma mesma liderança.
FORNECEDORES	Para o caso particular de organizações ligadas à produção de suprimentos.

Fonte: Seiffert e Costa (2007, p. 57)

A próxima etapa é a implantação, quando é realizada a padronização, a neutralização dos pontos de restrição, o estabelecimento de indicadores de processo, a comunicação e o treinamento. É na padronização que se formará a base para a implantação da nova estrutura, principalmente na padronização de posição, pois a partir da descrição dos cargos, ficam definidos os níveis de autoridade e responsabilidade. Na neutralização dos pontos de restrição são levantadas quais as possíveis restrições ou causas de insucesso da nova estrutura e, a partir disso, define-se um plano de ação para neutralizá-la. Após isso são estabelecidos indicadores de processo, os quais serão a base do gerenciamento de processos, pois irão medir os resultados em termos de qualidade, produtividade, atendimento e custo de cada processo. Na etapa de comunicação, a estrutura é apresentada aos colaboradores, de cima para baixo, primeiro aos níveis hierárquicos intermediários e depois ao operacional. A apresentação deve ser justificada com base nos objetivos e nas estratégias organizacionais, bem como nas disfunções da estrutura antiga. Por último, deverá ser realizado um plano de treinamento e desenvolvimento com prioridade nos treinamentos que contribuam diretamente com o funcionamento da estrutura proposta.

Após a implantação deve ocorrer o processo de avaliação, o qual é composto por avaliações periódicas que irão monitorar a implantação e definir ações corretivas para garantir a efetiva implantação da estrutura proposta ou avaliar a eficácia da nova estrutura. Com base nas avaliações concretizadas no processo avaliativo, fica viável realizar etapa final, a qual realiza as ações de melhorias que irão garantir a efetiva implantação da estrutura proposta.

Por fim, faz-se extremamente importante apresentar os princípios de reestruturação adotados por Seiffert e Costa (2007): Quanto maior o autocontrole melhor; Deve ser balanceada especialização horizontal com enriquecimento horizontal do cargo; Quanto mais descentralizado verticalmente, melhor; Quanto menos descentralizado horizontalmente, melhor; A estrutura deve viabilizar as estratégias; O ideal é que a formalização do comportamento seja condensada, revisada e contextualizada; É melhor agrupar por processos; É melhor agrupar processos interdependentes; É melhor agrupar processos sinérgicos; O custo-benefício de dispersar ou concentrar fisicamente deve ser avaliado; uma única unidade de comando é melhor; Dispositivos de ligação podem ser estabelecidos.

Os doze princípios propostos por Seiffert e Costa (2007) serviram como orientação para a proposta de reorganização do SESC/RN. Também é válido ressaltar que no presente trabalho foram tratadas apenas as duas primeiras etapas do modelo de Seiffert e Costa (2007), as quais dizem respeito ao diagnóstico e à elaboração da proposta de nova estrutura organizacional, ou seja, a etapa de planejamento.

2.4 Discussão de Casos de Estruturação Organizacional

Na literatura podem ser encontrados vários estudos de casos únicos e múltiplos sobre estruturas organizacionais adaptadas às realidades as quais estão inseridas, tanto quanto demais que tratam sobre suas respectivas análises contextuais, até mesmo sobre a discussão e proposição de novos modelos, onde mudanças são norteadas por diversos aspectos, entre eles os comentados no Quadro 1 baseado em Seiffert e Costa (2007), por exemplo. Sendo assim, a seguir serão explicitadas diversas pesquisas evidentes na área.

Como um dos trabalhos mais antigos, Silva e Fonseca (1993) discutem os resultados encontrados a partir de uma investigação em uma empresa familiar, paradigma discutido dentro das ciências administrativas

principalmente no aspecto transacional entre a gestão familiar e a gestão profissional visando a sustentabilidade no empreendimento. Para tal, os autores coletaram dados de diversas fontes (desde material institucional até entrevistas semiestruturadas) durante um período de oito meses no intuito de compreender o cerne das mudanças ocorridas nos cinco anos anteriores. Por fim, os autores concluem que a estrutura organizacional existente é fruto das estruturas sociais de poder existentes com destaque ao forte posicionamento hierárquico dos fundadores.

De maneira paralela, Olivares (2002) levanta discussão na literatura para explicitar as principais tipologias envolvidas nos estudos sobre as estruturas organizacionais em rede, apesar de não abordar diretamente um processo de reestruturação organizacional tal qual o apresentado no corrente trabalho de pesquisa, coloca estrutura organizacional como cerne do estudo. O autor conclui na intenção de distanciar o modelo em questão de modismo tratando-o como um assunto emergente, "ainda em construção".

Também através de discussão teórica, Corazza (2003) trata, em específico, como conciliar a estruturação organizacional com a gestão ambiental no setor industrial através de um modelo matricial. A autora levanta o debate a partir da literatura nacional e internacional, além de apresentar dados sobre a importância da integração interna, entre as atividades de gestão (no sentido de que engloba toda a organização), inovação, produção e recursos humanos, e externa com as de gestão ambiental.

Jericó, Peres e Kurcgant (2008), assim como no trabalho anterior, especificam o estudo em determinada área, nesse caso direcionado à realização do serviço de enfermagem, onde foi publicado em relato de experiência realizado com base em três diferentes grupos, o primeiro responsável pela padronização dos procedimentos de enfermagem; o segundo pela capacitação em gerenciamento da rotina do trabalho; e o terceiro elaborou a estrutura organizacional. Em suma, os autores também encontraram evidências da influência de poder na estrutura, além de conflitos de interesse entre os operadores, que priorizavam a organização do sistema, em detrimento da economicidade de recursos requerida pela equipe de gestão.

Patah e Carvalho (2009) fazem o delineamento de sua pesquisa através do estudo de múltiplos casos utilizando a matriz de volume-variedade para classificar empresas de três diferentes setores: cosméticos, eletroeletrônico e aeroespacial e percebem como resultado expresso a associação entre a complexidade da estrutura organizacional com a variação do volume e da variedade na referida matriz, reforçando um posicionamento já observado na literatura.

Analisando por outro aspecto, Siqueira e Amaral (2006) investigaram várias relações entre a percepção de estrutura organizacional e bem-estar psicológico em profissionais do setor financeiro da cidade de São Paulo, para tal, foi empregado um modelo de regressão onde a hipótese central da pesquisa não pode ser totalmente rejeitada, são apresentados como limitações a baixa variância explicada, além da baixa confiabilidade da escala empregada por estar abaixo do recomendado.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa tem foco no processo de reestruturação organizacional do SESC/RN e, no que tange aos seus objetivos, se caracteriza como exploratória e descritiva. É exploratória, pois, segundo Gil (2006) e Vergara (2004), possibilitou aos pesquisadores maior familiaridade com o problema, bem como o aprimoramento de ideias, já que um estudo de caso como este realizado em um Sistema S possui pouco conhecimento científico acumulado. E descritiva, pois, segundo Gil (2006), tem como principal objetivo expor as características de um determinado fenômeno ou população, no caso dessa pesquisa, descreve a proposta de reestruturação organizacional do SESC/RN elaborada com base na observação e em entrevistas com os funcionários que lá trabalham. Quanto à sua abordagem, a presente pesquisa caracteriza-se como qualitativa, pois irá demonstrar como ocorreu o processo de reestruturação.

É importante que seja feita uma análise mais profunda na tentativa de construir novos elementos que expliquem o objeto de estudo (OLIVEIRA, 2007), adotando-se, então, a estratégia de estudo de caso para nortear o trabalho. De acordo com Yin (2011), esta estratégia permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas da vida real, de modo a, segundo Martins (2006), possibilitar "a

penetração em uma realidade social, não conseguida plenamente por um levantamento amostral e avaliação exclusivamente quantitativa”.

O universo da pesquisa abrange 44 pessoas que ocupam os cargos de gestão do SESC/RN, sejam eles de direção, gerência, supervisão, coordenação e assessoria. Buscou-se a realização de uma pesquisa censitária, entretanto o número de participantes da pesquisa totalizou 37 gestores. A coleta de dados foi realizada entre o final de abril e o início de maio de 2014.

Como instrumento de coleta de dados foi adotado uma adaptação do modelo de questionário utilizado por Trigueiro-Fernandes (2014), o qual é composto por 11 categorias de análise: recursos; formalização; planejamento e controle; grau de especialização; coordenação; complexidade; hierarquia e centralização; dispositivos de ligação; comunicação interna e relacionamento interpessoal.

Do total de categorias de análise, 7 (sete) referem-se aos componentes de estrutura organizacional sugeridos por Mintzberg e Quinn (2001) e as outras 4 (quatro) referem-se às categorias: atividades realizadas, recursos organizacionais, complexidade e relacionamento interpessoal. No total, o questionário é composto por 21 (vinte e uma) perguntas fechadas. É importante relatar que, pelo escopo do trabalho, também foram adotadas mais duas formas para a coleta de informações, 1) a *observação participante*, que segundo Martins (2006), é uma observação na qual o pesquisador não apenas observa passivamente, ao contrário, ele pode assumir variadas funções dentro do estudo de caso e participar dos eventos que estão sendo estudados. O grande desafio, neste caso, é a aceitação e confiança dos membros inseridos onde se realiza o trabalho de campo. Nesse sentido, não houveram problemas, pois se trata de um trabalho solicitado pela própria instituição pesquisada. Com isso, os pesquisadores puderam participar ativamente das etapas inerentes ao projeto. 2) A *pesquisa documental* que se caracteriza “pela busca de informações em documentos que não receberam nenhum tratamento científico” (OLIVEIRA, 2007, p. 69), entre eles: relatórios, avaliações, propostas, estudos, reportagens e etc. (MARTINS, 2006).

Na análise dos dados foram adotadas duas abordagens: uma quantitativa e outra qualitativa. Os dados foram quantificados, e tabulados no programa *Microsoft Office Excel*® 2013, a fim de avaliar como os Componentes da Estrutura Organizacional se apresentam no SESC/RN. Entretanto, pelo cunho específico da pesquisa, também foi necessário realizar uma análise qualitativa a partir do método da análise de conteúdo, onde foram definidas, além das categorias de análise referentes à estrutura organizacional, as categorias de processos e projetos para agrupamento dos recursos organizacionais, propostas por Seiffert e Costa (2007).

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A análise dos resultados da pesquisa está organizada por categorias formadas a partir dos componentes da estrutura organizacional de Mintzberg e Quinn (2001). A primeira variável trabalhada foi a de atividades realizadas, na qual 73% dos gestores afirmam não ter todas as atividades bem definidas e formalizadas dentro da Unidade. Este dado é complementado ao se avaliar o conhecimento das atividades pelas suas equipes, já que 49% dos gestores acreditam que elas não atuam conforme as definições de atividades por não as conhecer completamente.

Quanto a variável recursos organizacionais, percebe-se, na literatura, que devem ser suficientes em quantidade além de serem de boa qualidade, a fim de favorecerem as condições de trabalho. Com isso, foram avaliados três diferentes recursos do SESC/RN: o espaço físico destinado ao trabalho, os sistemas de informação disponíveis e a quantidade de pessoas nas equipes. No geral, entre os três recursos avaliados, percebe-se uma insatisfação por parte dos gestores, já que 73% avaliam o espaço físico disponível como ruim, 51% acreditam na má qualidade dos sistemas de informação ofertados e 50% afirmam que a mão de obra disponível para o trabalho é insuficiente. Estes dados podem indicar ao SESC/RN uma necessidade de planejamento de melhorias nas condições de trabalho ofertadas.

Outra variável analisada foi a formalização do comportamento, que pode ocorrer por meio de padronização de posição, quando há especificações no trabalho, padronização do fluxo de trabalho, quando há especificações atribuídas a cada etapa do trabalho ou padronização de regras, quando são emitidas

especificações gerais. Partindo-se desse princípio, duas vertentes foram utilizadas para a avaliação da formalização do SESC/RN: a burocratização envolvida no trabalho e a existência ou não de sobreposição nas atividades desempenhadas.

No quesito burocratização, 81% dos gestores acreditam que há excesso de burocracia no desenvolvimento das atividades. A segunda vertente abordada complementa os dados da primeira, já que aproximadamente a metade dos gestores da organização acredita que há sobreposição nas atividades realizadas no SESC/RN. Nesse caso, percebe-se que a formalização resultou em uma disfunção, devido ao excesso, o que pode estar comprometendo a velocidade dos processos, gerando custos desnecessários à organização.

Ao avaliar o quarto componente, sistemas de planejamento e controle, pode-se verificar um cenário onde a maioria dos gestores, ou seja, 68%, afirma não ter conhecimento do planejamento estratégico do SESC/RN. Além disso, percebe-se que 84% das unidades não dispõem de um planejamento próprio, com objetivos, metas/ações bem definidas. Dos 16% que afirmam possuir planejamento próprio em sua unidade organizacional, 65% afirmam não realizar checagens periódicas no planejamento e 65% afirmam que sua unidade não possui indicadores de resultados. De acordo com o cumprimento de metas, 65% dos entrevistados afirmam que sua unidade organizacional não costuma cumprir as metas estabelecidas.

Quanto ao grau de especialização, por sua vez, as equipes podem ser: generalistas, ou seja, equipes com pessoas que entendam de tudo um pouco; multifuncionais de especialistas, quando há várias pessoas com especialidades diferentes; ou especializadas, no caso de haver uma equipe com pessoas de conhecimentos similares em uma determinada área (MINTZBERG; QUINN, 2001). Em relação à divisão do trabalho no SESC/RN, 35% das equipes, são especializadas, quando as pessoas da mesma área possuem um conhecimento similar. Entretanto, os valores ficaram bastante balanceados, mostrando que a organização também trabalha com equipes generalistas (22%) e multifuncionais (24%). No caso da Divisão de Trabalho, 57% dos gestores acreditam que há compatibilidade entre as atividades que suas equipes devem desempenhar e o nível de capacitação que elas recebem. Em contrapartida, pode-se verificar que aproximadamente 1/3 dos gestores acredita que a capacitação ofertada pelo SESC/RN ainda é deficiente.

A variável mecanismos de coordenação permite definir como ocorre a supervisão das atividades que são realizadas no SESC/RN, sejam elas por meio de comunicação informal, supervisão direta, padronização dos processos de trabalho, ou padronização das atividades. No SESC/RN, predomina a coordenação por supervisão direta (62%), ou seja, há um gestor formalizado que supervisiona e coordena as tarefas realizadas. Enquanto 14% da organização trabalham mediante a padronização dos processos e 10% se dividem igualmente entre comunicação informal e padronização das habilidades. Com esse resultado surge o questionamento se os funcionários possuem autonomia para a realização dos trabalhos e para a tomada de decisões mais simples.

Dessa forma, o próximo quesito aborda a hierarquia e centralização na organização: 57% dos gestores afirmam que eles possuem autonomia para tomada de decisões. Entretanto, 41% dos entrevistados afirmam que as decisões são centralizadas e os funcionários não possuem poder no que tange à tomada de decisões. No que diz respeito à influência de assessorias da instituição, a maioria dos entrevistados, 81%, afirma que há influência ou direcionamento direto ou indireto nas atividades da referente unidade organizacional.

Devido ao SESC/RN possuir duas grandes Diretorias, uma voltada para a área meio e outra voltada para a área fim, além de várias diferentes unidades, faz-se essencial a existência de dispositivos de ligação, oitava variável analisada, que integrem tais áreas. Porém, 81% dos gestores afirmam que suas unidades não possuem metodologias que contribuam para a interação entre as unidades organizacionais.

A variável comunicação interna é analisada a partir de três vertentes: a existência de canais de comunicação internos, a interação com outras Unidades Organizacionais e a interação por parte de outras Unidades Organizacionais. Em relação à existência de canais de comunicação internos, 76% dos gestores afirmam que sua Unidade Organizacional não utiliza de forma plena os canais de comunicação interno. Já no que diz respeito à comunicação com outras Unidades Organizacionais, 92% dos gestores concordam que sua Unidade Organizacional busca interagir com outras Unidades, enquanto que 76% concordam que as outras Unidades Organizacionais buscam interagir com as suas.

O último quesito analisado relaciona-se com o clima organizacional: relacionamento interpessoal. O clima organizacional no SESC/RN se mostra, no geral, bom, já que 65% dos gestores acreditam que existe um bom relacionamento pessoal na organização, contra apenas 19% que acham que o SESC/RN possui um clima organizacional ruim.

Após a compilação dos dados supracitados, pode-se chegar a um diagnóstico mais preciso da organização, e, dessa forma, foi possível definir os principais problemas enfrentados no SESC/RN, a partir de algumas ocorrências que os evidenciam, identificadas nas entrevistas, e, por fim, foram sugeridas as ações que possam colaborar na resolução dos mesmos, através de mudanças na estrutura organizacional.

Após definir as principais soluções aos problemas encontrados, a equipe passou a trabalhar na próxima etapa, o planejamento. Dentro do planejamento busca-se elaborar a proposta da nova estrutura para a organização, e, dessa forma, foi possível definir os principais problemas enfrentados no SESC/RN, a partir de algumas ocorrências que os evidenciam, identificadas nas entrevistas, e, por fim, foram sugeridas as ações que possam colaborar na resolução dos mesmos, através de mudanças na estrutura organizacional.

Para a etapa da definição dos objetivos pretendidos, foi realizada reunião com a alta administração, na qual evidenciou-se que os objetivos principais da organização se baseavam, principalmente, em aproximar o SESC dos seus clientes preferenciais, aumentar a celeridade nos processos e ajustar a amplitude de controle, que, por conseguinte contribui com a redução dos custos desnecessários. Com base nisso, foram criadas algumas estratégias, no campo da estrutura organizacional, para o alcance desses objetivos, como: para o alcance do primeiro objetivo, buscar-se-ia maior integração entre as áreas, definição de uma estrutura de marketing e criação de uma unidade de integração institucional; para se obter celeridade nos processos, seria necessário condensação dos setores em unidades maiores, padronização, autocontrole, tecnoestrutura bem desenvolvida, maior grau de delegação de responsabilidades e agilidade do processo decisório; já para atingir o ajustamento da amplitude de controle, o caminho seria redução do número de chefia de setores por meio da fusão de setores, maximizar compartilhamento de recursos comuns, aumentar a amplitude de comando e eliminar duplicidade e redundâncias.

Passamos, então, à próxima etapa, que é a da visão estruturada de processos. Após observar que o SESC/RN não possuía uma gestão baseada em processos, a equipe decidiu mapear os principais processos da organização, a fim de padronizá-los. Assim, 53 diferentes setores foram visitados, levantando-se 150 atividades na área fim e 190 atividades na área meio, das quais 58 foram classificadas como os principais processos e, posteriormente, foram devidamente mapeados, através de entrevistas com funcionários dos setores responsáveis pela execução dos processos, sendo transformados em fluxogramas por meio da ferramenta Microsoft Visio®.

O próximo passo foi o agrupamento dos processos de acordo com os princípios de reestruturação, seguindo-se a montagem da nova estrutura. Após avaliação dos processos e das dimensões de agrupamento, ficou definido que duas principais dimensões seriam utilizadas: agrupamento por processos e por produto/projeto, o primeiro referente à área meio e o segundo à área fim. No agrupamento por processos, foram criados 10 grandes grupos, os quais possuíam subgrupos a fim de englobar processos capazes de possuir a mesma liderança. Já o agrupamento por produto/projeto, foram criados 12 diferentes grupos dos Projetos que são realizados no SESC/RN.

A partir dos problemas verificados no SESC/RN, dos objetivos pretendidos com as mudanças, somando-se à visão do funcionamento dos processos, chegou-se a uma proposta de estrutura organizacional.

Com base na estrutura proposta, a Diretoria Regional deve ser responsável por dirigir o SESC/RN, no que se refere a suas áreas e unidades, definindo as diretrizes estratégicas de atuação na organização, além de representá-lo legalmente. Ela é composta pela Assessoria Especial da Direção, Assessoria Jurídica, Controladoria e a Secretaria Executiva. Esta última foi criada a fim de assessorar a gestão de documentação e arquivos do SESC/RN, bem como organizar (elaborar e fazer a triagem) os documentos oficiais. Dessa forma, as atividades, que antes pertenciam ao setor de documentação e protocolo, foram nela inseridos, abrindo espaço para três diferentes vertentes: documentação e informação, protocolo e arquivos.

A fim de sanar o principal problema enfrentado pela organização, a falta de integração entre área meio e área fim, foi utilizada a proposta de dispositivo de ligação, criando-se a Unidade de Inovação e

Desenvolvimento Institucional (UNIS), de forma que ela estabeleça autoridade formal sobre outros departamentos, com os objetivos de interligá-los. A UNIS é composta por cinco células: Planejamento, Modernização Organizacional, Sistemas de Informação, Marketing e Desenvolvimento Humano.

Com a nova estrutura, as Unidades Organizacionais passaram a ficar hierarquicamente mais próximas da Diretoria Regional além de ganharem representatividade junto a ela por meio da Assessoria Técnica de Unidades Operacionais.

A Diretoria Administrativa Financeira (DAF) deve existir com a função de dirigir a área administrativa do SESC/RN e definir as diretrizes de atuação da administração da organização. Ela é formada pela Gerência Administrativa Financeira (GAF), a qual é possui duas coordenações: a Coordenação de Contabilidade, Finanças e Despesas com Pessoal (CCFP) e a Coordenação de Infraestrutura (CINFRA) e pela Gerência de Suprimentos (GSUP), a qual é formada pela Coordenação de Planejamentos e Aquisições (CPA); a Coordenação de Formalizações e Aquisições (CFEA) e a Coordenação de Distribuição e Patrimônio (CDP).

A Diretoria de Programas Sociais (DPS), cujas principais funções são dirigir a área fim do SESC/RN e definir as diretrizes de atuação dos programas sociais da organização, passou a contar com três gerências: a Gerência Técnica de Cultura e Lazer, a Gerência Técnica de Educação e a Gerência Técnica de Saúde e Assistência. Embora a diretoria já apresentasse essa divisão nos focos de atuação, ela não possuía nenhum responsável para gerir essas áreas.

5 CONCLUSÃO

Com o objetivo de que uma organização cresça, se desenvolva e se mantenha em desempenho competitivo, o presente estudo, a princípio, atuou na avaliação dos componentes da Estrutura Organizacional do SESC/RN, com base no modelo de parâmetros de desenho propostos por Mintzberg e Quinn (2001) e reiterados por Seiffert e Costa (2007). Essa avaliação foi realizada mediante uma pesquisa feita com os atuais gestores do SESC/RN, além de reuniões com a alta gestão e observações in loco.

Com base na avaliação desses componentes foi possível traçar um panorama da situação atual vivida no SESC/RN e, assim, identificar as principais falhas enfrentadas pela Gestão. Também foi possível indicar as causas fundamentais que contribuíam na ocorrência desses problemas para, assim, sugerir possíveis alterações na estrutura que viriam a saná-los ou mitigá-los.

Após encontrar os principais problemas na estrutura do SESC/RN, realizou-se a etapa de definição dos principais objetivos pretendidos pela instituição com a reestruturação. Essa etapa foi concretizada mediante reuniões com a alta gestão (ápice estratégico), a qual definiu como principais objetivos a aproximação do SESC/RN com seus clientes preferenciais, a celeridade nos processos e o ajustamento da amplitude de controle, o qual contribui diretamente na redução dos custos.

Mediante a definição dos objetivos, foram levantados os principais processos de trabalho do SESC/RN, a partir do mapeamento dos mesmos, possibilitando a definição das formas de agrupamentos dos recursos organizacionais, com base na metodologia de agrupamento de processos proposta por Seifert e Costa (2007). Com as formas de agrupamento definidas, foi feita a nova proposta de estrutura organizacional ao SESC/RN, atingindo-se, assim, os objetivos propostos pelo presente trabalho.

Ficou claro, a partir da pesquisa, que os principais problemas enfrentados pela Gestão do SESC/RN, como a falta de integração entre as áreas, lentidão e sobreposição de processos e a comunicação falha estavam diretamente ligados à antiga estrutura organizacional presente na instituição. Esses problemas interferiam negativamente no alcance dos objetivos estratégicos do SESC/RN de maneira que representava custos desnecessários à organização, além de impor uma dificuldade ao se encontrar estratégias de aproximação com seus clientes preferenciais.

Como sugestões para trabalhos futuros, aconselha-se que seja elaborado um Plano de Cargos, Carreiras e Salários – PCCS, no intuito de complementar a estrutura organizacional, neste trabalho, sugerida ao SESC/RN.

REFERÊNCIAS

- BILHIM, J. **Ciência na administração**. Lisboa: Universidade Aberta, 2000.
- CORAZZA, Rosana Icassatti. Gestão ambiental e mudanças da estrutura organizacional. **RAE-eletrônica**, v. 2, n. 2, p. 1-23, 2003.
- CURY, Antônio. **Organizações e métodos: uma visão holística**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- D'ASCENÇÃO, Luiz Carlos de. **Organização sistemas e métodos: análise, redesenho e informatização de processos administrativos**. São Paulo: Atlas, 2001.
- GALBRAITH, Jay R. **The business unit of the future**. San Francisco: Jossey-Bass, 1993.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- JERICÓ, Marli de Carvalho; PERES, Aida Maris; KURCGANT, Paulina. Estrutura organizacional do serviço de enfermagem: reflexões sobre a influência do poder e da cultura organizacional. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, v. 42, n. 3, p. 569-577, 2008.
- LUPORINI, Carlos Eduardo Mor; PINTO Nelson Martins. **Sistemas administrativos: uma abordagem moderna de O&M**. São Paulo: Atlas, 1992.
- MARTINS, Gilberto A. **Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2006.
- MINTZBERG, Henry. **Structure in fives: Designing effective organizations**. São Paulo: Prentice-Hall, Inc, 1993.
- MINTZBERG, Henry; QUINN, James B. **O processo da estratégia**. Trad. James Sunderland Cook. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- NADLER, David; GERSTEIN, Marc S.; SHAW, R. **Arquitetura organizacional: a chave para a mudança organizacional**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.
- OLIVARES, Jose Enrique Louffat. Negociação para configurar o desenho da estrutura organizacional em rede. **Caderno de Pesquisas em Administração**, v. 9, n. 3, p. 13-26, 2002.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas de organização e métodos: uma abordagem gerencial**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas de organização e métodos: uma abordagem gerencial**. São Paulo: Atlas, 2002.
- OLIVEIRA, Maria Marly. **Como fazer pesquisa qualitativa**. Petrópolis: Vozes, 2007.
- PATAH, Leandro Alves; CARVALHO, M. M. D. Alinhamento entre estrutura organizacional de projetos e estratégia de manufatura: uma análise comparativa de múltiplos casos. **Gestão & Produção**, v. 16, n. 2, p. 301-312, 2009.
- SEIFFERT, Peter Quadros; COSTA, João Alípio da Silva. **Estruturação organizacional: planejando uma nova estrutura**. São Paulo: Atlas, 2007.
- SILVA, Clóvis L. Machado da; FONSECA, Valéria Silva da. Estruturação da estrutura organizacional: o caso de uma empresa familiar. **Organizações & Sociedade**, v. 1, n. 1, p. 42-71, 1993.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias; AMARAL, Derly Jardim do. Relações entre Estrutura Organizacional e Bem-Estar Psicológico. **REA-Revista Eletrônica de Administração**, v. 5, n. 1, p. 1-16, 2006.

TRIGUEIRO-FERNANDES, L. **Componentes da Estrutura Organizacional e sua influência do comprometimento e desempenho da Universidade Federal do Rio Grande do Norte**. Tese (Mestrado em Administração) - Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2014.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

VILLELA, Cristiane da Silva Santos. **Mapeamento de processos como ferramenta de reestruturação e aprendizado organizacional**. 2000. 81 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

YIN, Robert K. **Applications of case study research**. New York: Sage, 2011.