

# Estrutura, tecnologia e o efeito da configuração estrutural no desempenho das organizações: um ensaio teórico

Structure, technology and the effect of structural configuration on organizational performance: a theoretical essay

Luis Fernando Enciso<sup>1</sup> e Vinicius Abilio Martin<sup>2</sup>

*Recebido: 09/06/2016*

*Aprovado: 19/11/2016*

*Publicado: 30/06/2017*

Processo de Avaliação: *Double Blind Review*

## RESUMO

Este trabalho, sob a forma de ensaio teórico, discorre sobre os efeitos que as estruturas e a tecnologias organizacionais podem causar no desempenho, de acordo com as diferentes possibilidades de configurações. O objetivo é descrever e relacionar conceitos de estruturas formais das organizações, tecnologia e desempenho organizacional, buscando uma linha teórica dentro dos conceitos e mecanismos de governança corporativa. É realizada uma revisão bibliográfica para apresentar conceitos sobre configurações estruturais, tecnologia, coordenação e controle, desempenho e governança corporativa. Também é analisado o campo de pesquisa relacionado a estrutura de propriedade no Brasil. Por fim são feitas algumas considerações sobre estas teorias e é sugerido mais pesquisas no contexto de configurações estruturais relacionadas ao desempenho no Brasil.

**Palavras-chave:** Estrutura; Tecnologia; Configuração; Desempenho; Governança Corporativa.

---

<sup>1</sup> Mestre em Administração pela PUC-PR (Pontifícia Universidade Católica do Paraná). Brasil.

E-mail: prof.enciso@gmail.com

<sup>2</sup> Doutorando em Contabilidade pela UFSC (Universidade Federal de Santa Catarina). Mestre em Administração pela PUC-PR (Pontifícia Universidade Católica do Paraná). Professor de Ciências Contábeis da UNIOESTE (Universidade Estadual do Oeste do Paraná). Brasil. E-mail: viniciusabilio@gmail.com

## ABSTRACT

This work, in the form of a theoretical essay, discusses the effects that organizational structures and technologies can cause on performance, according to the different configurations possibilities. The objective is to describe and relate concepts of formal organizational structures, technology and organizational performance, seeking a theoretical line within the concepts and mechanisms of corporate governance. A bibliographic review is presented to present concepts about structural configurations, technology, coordination and control, performance and corporate governance. Also analyzed is the field of research related to property structure in Brazil. Finally, some considerations are made about these theories and more research is suggested in the context of structural configurations related to performance in Brazil.

**Keywords:** Structure; Technology; Configuration; Performance; Corporate governance.

## 1 INTRODUÇÃO

A maneira pela qual uma empresa é controlada tem alguma influência no seu desempenho? Empresas com vários proprietários interessados em fazê-la crescer, aumentar seu valor de mercado e colher os resultados costumam contratar gestores profissionais para desempenhar as atividades necessárias ao bom funcionamento e criação de valor. Esta prática pode ser generalizada para outros contextos, como por exemplo, organizações públicas são gerenciadas por gestores profissionais “eleitos” para desempenhar as atividades necessárias à subsistência e criação de valor social e/ou ambiental. Independente do contexto em que se fazem necessárias ações para obtenção de resultados organizacionais por meio de agentes colocados ou contratados, o processo de controle é exercido através de algum tipo de estrutura que permita disseminar visões, missões, valores e práticas, bem como coordenar e controlar tarefas e medir resultados. Este trabalho tem como objetivo descrever alguns conceitos de estrutura e tecnologia organizacional, desempenho organizacional e governança corporativa, visando investigar a importância dos estudos que associam desempenho com estrutura organizacional.

Para atingir os objetivos propostos será realizado um estudo na literatura especializada sobre estruturas organizacionais e tecnologia, dentro de um contexto de estruturas formais, para depois propor relações entre estas estruturas com o

desempenho organizacional. O interesse dos pesquisadores nas estruturas formais é sustentado pelas teorias weberianas, que são explicitadas em organizações burocráticas com definições estruturais precisas, capazes de explicar de forma racional o mundo moderno e objetivando alcançar controle mais previsível do desempenho organizacional.

O foco da descrição e apontamentos deste ensaio está no contexto de estruturas formais, perfazendo a estrutura de propriedade no Brasil através da análise da concentração acionária. O modelo de controle pulverizado, com governança voltada para o controle da gestão, ainda é incipiente no Brasil e pode apresentar riscos em função da pouca experiência dos agentes, da cultura e da legislação, sendo campo fértil para novas pesquisas.

## 2 ESTRUTURA E TECNOLOGIA

A teoria clássica weberiana discorre sobre as vantagens técnicas das organizações burocraticamente organizadas, com claras divisões de atividades, atribuições de papéis e autoridade hierárquica (Weber, 1947). Com importantes contribuições para o campo de estruturas organizacionais, Mintzberg (1979) definiu a estrutura organizacional como sendo a forma pela qual o trabalho é dividido em tarefas que são coordenadas entre si. Em complemento a esta visão, Ranson *et al* (1980) definem estrutura como a configuração de atividades que possuem características duradouras e persistentes. Diante das argumentações destes autores é possível perceber que duas características principais da estrutura organizacional se destacam, sendo elas a padronização e a regularidade. O trabalho de Ranson *et al* (1980) trata estas características como regularidade padronizada, ou regularidade modelada, e discute dois diferentes aspectos da regularidade padronizada a configuração formal de papéis e procedimentos e os processos de interação. Estes dois aspectos serão posteriormente tratados nesta seção.

O trabalho de Weber na burocracia causou influência nas pesquisas das dimensões formais da estrutura e levou vários pesquisadores a investigar e aprofundar o assunto das estruturas burocráticas. Weber apresentou teorias sobre estruturas burocráticas precisas e impessoais de realização de tarefas, papéis e relações de autoridade como sendo capazes de explicar o funcionamento das organizações do mundo de sua época, sendo

que muitas de suas premissas continuam válidas para os dias atuais. Além disso, permitiu compreender este processo de forma racional (Ranson *et al*, 1980).

A configuração formal de papéis e procedimentos de maneira padronizada e regular, traduzida como uma estrutura formal, permite um controle mais calculável e previsível do desempenho organizacional (Ranson *et al*, 1980), visto que a centralização e concentração de autoridade, a formalização de regras e procedimentos, entre outros, pode influenciar a eficácia do controle (Ouchi, 1977). Portanto, este trabalho fundamenta-se na corrente teórica de Mintzberg (1979) que define estrutura forma como “relacionamentos documentados e oficializados entre os membros de uma organização”.

Além da forma estrutural, o contexto onde a organização está inserida é relevante para compreender a eficácia das estruturas. Segundo Burns e Stalker (1961), os contextos são referentes à base tecnológica de produção ou transformação e à situação do mercado. Burns e Stalker (1961) também discorrem sobre estruturas burocráticas chamadas de estruturas mecanicistas, onde os trabalhos são realizados por papéis especializados dentro de uma hierarquia bem definida. As estruturas mecanicistas são vistas como apropriadas para ambientes estáticos. Já em contextos dinâmicos, as organizações enfrentam diferentes desafios estruturais, principalmente em setores econômicos emergentes que naturalmente possuem características de incertezas e turbulências. Nas estruturas orgânicas as definições claras de papéis e hierarquias desaparecem, dando lugar ao desempenho de tarefas que buscam concretizar o sucesso das operações. O estudo de Sine *et al* (2006), por exemplo, examina os efeitos das estruturas formais no desempenho de organizações inseridas em contextos dinâmicos em contraposição com um tipo de estrutura orgânica, e defende que em contextos dinâmicos as estruturas orgânicas são mais efetivas.

O conceito de estrutura também pode acomodar outro aspecto citado por Ranson *et al* (1980), que são os padrões de interação dentro das organizações. Estes padrões de interação descrevem como os atores realmente fazem seu trabalho, formulam políticas e alocam recursos. Assim verifica-se que os pesquisadores compreendem que a regularidade padronizada das estruturas formais possuem diferentes aspectos, sendo eles o da configuração formal de papéis e o de processos de interação.

A tecnologia pode ser também uma característica que ajuda a definir as organizações. Perrow (1967) define tecnologia como o trabalho feito nas organizações, ou seja, atividades que os indivíduos realizam em um objeto. Este objeto, chamado de matéria-prima ou material básico, pode ser um ser vivo, um símbolo ou um objeto

inanimado. As organizações podem trabalhar em alguns processos básicos, por exemplo, em uma organização que atua basicamente em processos relacionados à pessoas, as matérias-primas de transformação são as próprias pessoas. Símbolos são matérias-primas em outros tipos de organizações como bancos e agências de publicidade. Também são consideradas como matérias-primas, segundo Perrow (1967), as interações entre as pessoas, manipuladas pelos administradores das organizações. Outro exemplo de processamento de símbolos e interações humanas são os conselhos de administração, comitês e outros tipos de conselhos.

Para compreender a distinção entre estrutura e tecnologia, Perrow (1967) argumenta que a diferença basicamente reside na objeto do processo de transformação, ou seja, a tecnologia representa as ações individuais diretamente nas matérias-primas a serem transformadas, enquanto que a estrutura representa as interações dos indivíduos com outros indivíduos no processo de modificação das matérias primas. Assim destaca-se outro aspecto da estrutura, que é não relacionado apenas com tarefas, mas com as interações sociais das pessoas. Perrow chama estas interações de estrutura social e mostra uma classificação de quatro diferentes bases de interações baseadas em interações sociais: identidade social, identificação com objetivos, identificação instrumental e identificação com tarefas ou trabalhos. A identidade social significa que as interações sociais são relevantes por produzir satisfação pessoal de longo prazo em função os relacionamentos de trabalho, perfazendo um lugar comum nos relacionamentos e interações. A identificação com objetivos envolve a missão e objetivos de longo prazo como parte do desenvolvimento da organização, criando competências distintivas e conduzindo as outras três classes como sendo bases para este processo. As duas últimas classes, identificação com tarefas e/ou trabalhos e identificação instrumental, estão relacionadas com satisfação técnica e aspectos como segurança no trabalho, pagamento, segurança, etc.

Para Perrow (1967) a estrutura de tarefas de uma organização é concebida como consistindo de duas dimensões, sendo elas a dimensão de controle e a dimensão de coordenação. O controle por si só pode ser compreendido como formado por dois componentes. São eles o grau de discricção que um indivíduo ou grupo possui no exercício de suas funções, e o poder de um indivíduo ou grupo para mobilizar recursos escassos e controlar definições de várias situações.

Portanto, para Perrow (1967), a forma como os indivíduos interagem entre si para modificar as matérias-primas representa também a estrutura de uma organização. Esta

estrutura é composta pelos procedimentos organizados e pelos relacionamentos que permitem a coordenação e o controle do trabalho desempenhado dentro de uma organização. A manutenção ou mesmo a mudança desta estrutura é considerada importante pelos gestores, que acabam por empregar tecnologias variadas para este fim.

Mintzberg (1980) defende a idéia de que para compreender a estrutura é essencial compreender as partes básicas de uma organização e os mecanismos básicos que as organizações utilizam para coordenar seu trabalho. A estruturação organizacional é feita com base na divisão do trabalho oriundo da missão organizacional em tarefas, que são coordenadas para alcançar o a missão. Neste contexto torna-se importante compreender os meios pelas quais as organizações configuram suas estruturas e os fatores que influenciam estas escolhas, chamados por Mintzberg de fatores de contingência.

O estudo de Mintzberg (1980) apresentou, com base na literatura, cinco caminhos básicos que podem afetar os mecanismos de coordenação. O primeiro é a supervisão direta, onde um indivíduo dá ordens para outros indivíduos e coordena o trabalho. O segundo é a padronização do processo de trabalho, onde o trabalho em si é coordenado por padrões que guiam as atividades por meio ordens, regras, normativos, etc., geralmente utilizando uma estrutura tecnológica. O terceiro é a padronização dos resultados, ou seja, o uso de especificações sobre as saídas (resultados) dos trabalhos. O quarto é padronização de habilidades, onde o trabalho é coordenado por meio da internalização do conhecimento e das habilidades pelos indivíduos. E o quinto é o ajustamento mútuo, onde os indivíduos coordenam seu próprio trabalho, comunicando-se informalmente entre si.

Além dos mecanismos de controle, os estudos de Mintzberg (1980) também contribuem com a compreensão de parâmetros de configuração estrutural que utilizam-se deste mecanismos de controle. Ao todo são nove parâmetros de configuração descritos no quadro 1.

Quadro 1: Parâmetros de configuração estrutural

|                                     |  |
|-------------------------------------|--|
| Trabalho especializado              | Número de tarefas e a amplitude de cada uma delas, bem como controle sobre estas tarefas.  |
| Formalização do comportamento       | Maneira pela qual o processo de trabalho é padronizado por meio de regras, procedimentos, políticas, manuais, descrições de atividades, instruções, etc. |
| Treinamento e doutrinação           | Habilidades e conhecimentos são padronizados por meio de programas educacionais  |
| Unidade de agrupamento              | Uso de clusters baseados em habilidades, conhecimentos, processos de trabalho, função, produto, base de clientes, etc.                                   |
| Tamanho da unidade                  | Número de posições ou subunidades que são agrupadas, baseadas na padronização e coordenação  |
| Sistemas de planejamento e controle | As saídas (resultados) são padronizadas. O foco está na predeterminação dos resultados de decisões ou ações específicas.                                 |
| Dispositivos de ligação             | Maneiras para encorajar o ajustamento mútuo através das unidades.  |
| Descentralização vertical           | O poder de tomada de decisão é delegado para baixo na cadeia de autoridade.  |
| Descentralização horizontal         | O poder flui informalmente fora da cadeia de autoridade.   |

Fonte: Mintzberg (1980).

A escolha dos parâmetros de configuração estrutural é influenciada por fatores de contingência. Mintzberg (1980) apresenta quatro conjuntos de fatores de contingência. São eles:

- Idade e tamanho - Produzem efeitos significativos na estrutura. Quanto mais velha e maior é uma organização, mais formalizado é seu comportamento, mais elaborada é sua estrutura, existem mais tarefas especializadas e maior diferenciação nas unidades.
- Sistema técnico - Quanto mais reguladores forem os sistemas tecnológicos, maior é o controle sobre o trabalho, e por consequência, mais formalizada e burocrática é a estrutura.
- Ambiente - Ambientes dinâmicos são associados com estruturas mais orgânicas, enquanto que em ambientes mais estáticos costumam ser associadas estruturas mais burocráticas ou mecanicistas. Este conceito foi apresentado anteriormente nesta seção com base nos estudos de Burns & Stalker (1961).
- Poder - Questões relacionadas ao poder possuem efeitos seletivos na estrutura. O controle externo das organizações produz um aumento na formalização e na centralização. A necessidade de mais poder de vários indivíduos pode influenciar na distribuição de autoridade para tomada de decisão.

Para os objetivos deste trabalho, os fatores de contingência relacionados ao poder são de fundamental importância para compreender a estrutura de propriedade, especificamente o grau de concentração acionária a ser discutida posteriormente.

Para Mintzberg (1980) a efetiva estruturação organizacional requer uma consistência entre os parâmetros de configuração estrutural e os fatores de contingência. O quadro 2 mostra como os vários elementos discutidos por Mintzberg podem ser incorporados na configuração estrutural.

Quadro 2: Elementos de configurações estruturais

|                                       | <b>Estrutura simples</b> | <b>Máquina Burocrática</b>           | <b>Burocracia Profissional</b>         | <b>Formato de divisões</b>         | <b>Adhocracia</b>             |
|---------------------------------------|--------------------------|--------------------------------------|--|------------------------------------|-------------------------------|
| <i>Mecanismo de coordenação:</i>      | Supervisão direta        | Padronização do trabalho             | Padronização de habilidades            | Padronização de resultados         | Ajuste mútuo                  |
| Parâmetros de projeto:                |                          |                                      |  |                                    |                               |
| Especialização dos postos de trabalho |                          |                                      |  |                                    |                               |
| - Horizontal                          | Baixo                    | Alto                                 | Alto                                   | Alguns                             | Alto                          |
| - Vertical                            | Alto                     | Alto                                 | Baixo                                  | Alguns                             | Baixo                         |
| Treinamento                           | Baixo                    | Baixo                                | Alto                                   | Alguns                             | Alto                          |
| Doutrinação                           | Baixo                    | Baixo                                | Alto                                   | Alguns                             | Variável                      |
| Formalização de comportamento         | Baixo                    | Alto                                 | Baixo                                  | Alto                               | Baixo                         |
| Burocrático / Orgânico                | Orgânica                 | Burocrática                          | Burocrática                            | Burocrática                        | Orgânica                      |
| Agrupamento                           | Geralmente funcional     | Geralmente funcional                 | Funcional e de mercado                 | Mercado                            | Funcional e de mercado        |
| Tamanho da Unidade                    | Grande                   | Grande                               | Grande                                 | Grande                             | Pequena                       |
| Sistemas de Planejamento e Controle   | Pequena                  | Planejamento de ações                | Pequena                                | Controle perfeito                  | Planejamento de ação limitado |
| Dispositivos de ligação               | Poucos                   | Poucos                               | Alguns na administração                | Poucos                             | Muitos                        |
| Descentralização                      | Centralização            | Descentralização horizontal limitada | Descentralização horizontal e vertical | Descentralização vertical limitada | Descentralização seletiva     |
| Fatores Contingenciais:               |                          |                                      |  |                                    |                               |
| Idade                                 | Jovem                    | Velho                                | Varia                                  | Velho                              | Jovem                         |
| Tamanho                               | Pequeno                  | Grande                               | Varia                                  | Muito Grande                       | Varia                         |
| Sistemas Técnicos:                    |                          |                                      |  |                                    |                               |
| - Regulação                           | Baixo                    | Alto                                 | Baixo                                  | Alto                               | Baixo                         |
| - Complexidade                        | Baixa                    | Baixa                                | Baixa                                  | Baixa                              | Baixa/Alta                    |
| - Automatizado                        | Não                      | Não                                  | Não                                    | Não                                | Não/Frequentemente            |
| Ambiente:                             |                          |                                      |  |                                    |                               |
| - Complexidade:                       | Baixa                    | Baixa                                | Alta                                   | Baixa                              | Alta                          |
| - Dinamismo:                          | Alta                     | Baixa                                | Baixa                                  | Baixa                              | Alta                          |
| Poder:                                |                          |                                      |  |                                    |                               |
| - Foco:                               | Ápice estratégico        | Tecnoestrutura                       | Operadores profissionais               | Linha média                        | Especialistas                 |
| - Modismo:                            | Não                      | Não                                  | Sim                                    | Sim                                | Especialmente                 |

Fonte: Adaptado de Mintzberg (1980).

O quadro 2 apresenta diferentes configurações estruturais de acordo com os fatores de contingência. É possível observar no quadro 2 que invariavelmente, independente da configuração da estrutura, estão presentes mecanismos de controle que, embora variados e correlacionados com os fatores de contingência, são fundamentais na composição estrutural de uma organização. Este trabalho tem como foco um aspecto estrutural que possui relação direta com parâmetros como trabalho especializado, padronização de comportamento, tamanho da unidade, sistemas de planejamento e controle, descentralização vertical, bem como relação com fatores de contingência como idade e tamanho e principalmente poder. Este aspecto estrutural, foco deste trabalho, é a estrutura de propriedade, que será discutida na seção 2.1.

### 3 ESTRUTURA DE PROPRIEDADE

Os estudos relacionados à estrutura de propriedade surgiram a partir de outros estudos sobre separação entre propriedade e controle nas organizações, oriundos da teoria da agência e das proposições de Jensen e Merckling (1976) acerca do tema. A teoria da agência explica que os proprietários e os administradores possuem interesses e objetivos divergentes, causando então conflitos e custos de agência, segundo Damil *et al* (2007). A existência de tais conflitos e dos direitos assimétricos criam a necessidade de se estabelecerem mecanismos de controle, ou, conforme a literatura especializada vem apresentando em estudos recentes, mecanismos de governança corporativa.

A locução governança corporativa aparece nos meios empresariais há bastante tempo, mas somente após os escândalos contábeis que ocorreram Estados Unidos antes de 1980 passou a ter uma notabilidade na sociedade, demonstrando a preocupação de as organizações apresentarem uma administração mais transparente em relação a tomada de decisão a atos praticados pelos seus gestores. Entre as décadas de 1980 e 1990, a necessidade pela implantação de governança corporativa por parte das organizações ganhou força nos EUA, atingindo à Inglaterra e depois se alcançando os demais países da Europa, chegando ao Brasil na década de 1990 (BORGES; SERRÃO, 2005; OLIVEIRA et al, 2004; ANDRADE 2006).

A fragmentação da propriedade das empresas em inúmeros acionistas, levou a um controle difuso, cujo conhecimento do negócio e o controle das informações passaram a ficar cada vez mais no âmbito executivo.

Assim, a governança corporativa surgiu no intuito de sobrepujar a díade derivado do desmembramento entre a administração e a propriedade. Devido ao “conflito de agência” ou “conflito entre agente-principal” resultante do desalinhamento entre os interesses do gestor e do proprietário, o objetivo da governança corporativa é a constituição de um eficaz conjunto de mecanismos, sendo estes relativos a monitoramento e incentivos, cujo objetivo é certificar que o que a conduta e o desempenho dos gestores estejam de acordo com o interesse dos principais. (MELLO, 2006; BORGES e SERRÃO, 2005; OLIVEIRA et al, 2004; ANDRADE 2006).

A função da Governança Corporativa é acompanhar o relacionamento entre a administração (agentes) e os proprietários (principais) e reduzir as diferenças existentes entre eles, principalmente em relação a assimetria de informações.

Governança corporativa, desta forma, se apresenta como um conjunto de princípios e práticas que visam minimizar os possíveis conflitos de interesse entre principal e agente, assim como entre os demais stakeholders, sendo estes os públicos estratégicos das organizações, tais como funcionários da empresa, gestores, gerentes, proprietários, fornecedores, dentre outros.

Desta forma, Andrade (2006), no intuito da redução desses conflitos, a governança corporativa expõe os seguintes princípios:

- Transparência (disclosure),
- Prestação de Contas (accountability),
- Equidade (fairness).

O princípio da transparência apresenta a governança corporativa como uma estrutura que tem por finalidade o incentivo de divulgar informações financeiras e não financeiras precisas para que os stakeholders (interessados) possam acompanhar as ações da organização. Desta forma, a administração tem o dever de cultivar a aspiração de manter-se informado, já que comunicação externa e interna tem o dever de sempre a melhor qualidade, ocorrendo em todos os departamentos da empresa,

Na prestação de contas, agentes (administradores) da organização tem o dever de prestar contas e explicar sua atuação a quem os elegeu, ou no caso de administradores públicos, à sociedade que o contratou, através das demonstrações financeiras e um relatório preparado pela administração com a análise dos fatores que influenciaram

preponderantemente o resultado deverão compor obrigatoriamente as informações divulgadas aos stakeholders.

Para a equidade, os stakeholders devem receber tratamento igualitário, de forma justa e parêla pelos agentes, e o comportamento ser pautado pela ética e moral. Assim, qualquer atitude ou políticas de discriminação são inadmissíveis.

Na Responsabilidade corporativa, é dever dos executivos e conselheiros tutelar pela continuidade das organizações, congregando na definição dos negócios e das operações da organização considerações de ordem ambiental e social. (ANDRADE 2006)

De acordo com Silveira (2002) e Damil *et al* (2007), os mecanismos de governança corporativa podem ser divididos em mecanismos externos e mecanismos internos. Como mecanismos externos têm-se mercado de aquisição hostil, mercado de trabalho competitivo e padrões contábeis exigidos. Como mecanismos internos têm-se conselho de administração, sistema de remuneração dos executivos e estrutura de propriedade. Este trabalho limita-se a considerar a estrutura de propriedade como importante mecanismo de governança corporativa, corroborado pelas teorias de estrutura e tecnologia anteriormente explanadas.

Okimura (2007) afirma que “o poder de controle que um acionista controlador pode ter possibilita o uso dos recursos da empresa em benefício próprio, enquanto outros acionistas da empresa arquem parcialmente com os custos”. A existência de acionistas controladores pode estar relacionada com custos e benefícios para as organizações, causando efeitos sobre o valor e desempenho, segundo Okimura (2007). Os estudos de Demsetz e Lehn (1985) apresentam evidências de que fatores como o tamanho da organização e o desempenho são correlacionados com o grau de concentração acionária dos acionistas controladores. Além disso, esta concentração acionária, segundo Demsetz e Lehn (1985), é motivada também por fatores como o nível de ativos e pelos resultados históricos gerados.

O trabalho de Okimura (2007), revisitando a literatura especializada, mostra que alguns evidenciaram que as organizações que possuem um elevado grau de concentração acionária sofrem o risco de serem prejudicadas por interesses desalinhados entre os majoritários e minoritários. Também afirma que segundo Stulz (1988) este tipo de concentração de propriedade permite a condução de interesses próprios dos majoritários dentro da organização, como por exemplo a nomeação e/ou destituição dos administradores. Em contraposição com esta visão, outros pesquisadores afirmam que a concentração de propriedade nem sempre ocasiona prejuízos para as organizações, e

argumentam que a concentração acionária poderia reduzir os custos de agência, conforme Shleifer e Vishny (1986).

Outras pesquisas apontadas por Okimura (2007) procuram investigar o grau de concentração acionária em outros contextos e sugerem que a existência de acionistas com elevado grau de concentração acionária pode ser uma tentativa de minimizar os conflitos de agência em países com baixa proteção legal ou institucional para os investidores.

Um estudo recente de Freire *et al* (2013) fez uma revisão teórica das pesquisas sobre governança corporativa no Brasil, e através de uma análise bibliométrica em 22 revistas científicas nacionais e 140 artigos nacionais verificou que a pesquisa nacional está alinhada com a realidade brasileira e com os aspectos teóricos estudados pelos autores clássicos. A base teórica para realizar o estudo foi o modelo holístico de governança de Young e Thyl (2008), apresentada no quadro 3:

**Quadro 3:** Dimensões do modelo holístico da governança corporativa.

| <b>Macrodimensões</b>  |
|--|
| 1.1 Sistemas legais e regulatórios (reforma institucional, reforma do mercado de capitais, leis trabalhistas)  |
| 1.2 Sustentabilidade ambiental   |
| 1.3 Sustentabilidade social  |
| 1.4 Estágio de desenvolvimento do país (economias emergentes versus nações desenvolvidas)  |
| 1.5 Modelo cultural e ético dos países (valores e sistemas implícitos)   |
| 1.6 Influência internacional de agentes regulatórios   |
| <b>Microdimensões</b>  |
| 2.1 Legislação e modelo regulatório (regras contábeis, responsabilidade de auditoria, prestação de contas do conselho de administração, procedimentos de compensação, procedimentos de transparência/disclosure, guias de governança, princípios de listagem em bolsa) |
| 2.2 Estruturas de tomada de decisão (integridade, objetividade, transparência)   |
| 2.3 Stakeholders (clientes, fornecedores, funcionários, governo, comunidade, acionistas, associações comerciais)   |
| 2.4 Responsabilidade social corporativa (triple botton line, financeiro, social, ambiental, comunitário)   |
| 2.5 Estágio de desenvolvimento da firma (estrutura de propriedade, ciclo de vida da empresa, empresas públicas versus privadas)  |
| 2.6 Gestão de Recursos Humanos (relações trabalhistas, políticas de gestão de pessoas, bem-estar dos trabalhadores)  |
| 2.7 Aspectos comportamentais (liderança, estrutura organizacional, questões de gênero, groupthink, aprendizagem organizacional, justiça organizacional, distribuição de poder, interesses próprios)  |
| 2.8 Estratégia (valores organizacionais, relação entre os valores individuais e os corporativos, missão e visão)   |
| 2.9 Ética corporativa (códigos de ética, procedimentos e políticas implícitos e explícitos da conduta ética)   |

Fonte: Freire et al (2013).

O trabalho de Freire *et al* (2013) fez um agrupamento das dimensões de estudo da governança corporativa por meio da classificação dos 140 artigos pesquisados nas categorias do modelo de Young e Thyl (2008), conforme a tabela 1 a seguir.

**Tabela 1: Artigos por Categorias**

| <b>Dimensão</b> | <b>Categorias</b>   | <b>Quantidade</b> |
|-----------------|---|-------------------|
| Macro           | Sistemas Legais e Regulatórios                                  | 12                |
|                 | Estágio de Desenvolvimento do País                              | 10                |
|                 | Modelos Culturais e Éticos                                      | 10                |
|                 | Influência Interna dos Agentes Regulatórios                     | 9                 |
| Micro           | Legislação e Modelos Regulatórios (Disclosure e Accountability) | 40                |
|                 | Estrutura da Tomada de Decisão                                  | 8                 |
|                 | <i>Stakeholders</i>   | 5                 |
|                 | Responsabilidade Social Corporativa                             | 2                 |
|                 | Estratégias de Desenvolvimento da Firma                         | 28                |
|                 | Gestão de Recursos Humanos                                      | 2                 |
|                 | Estratégia Corporativa  | 14                |
| <b>Total</b>    |   | <b>140</b>        |

Fonte: Freire et al (2013).

A tabela 1 mostra a quantidade de artigos divididos por dimensão e por categorias. Na dimensão macro existe uma certa proporção entre as categorias pesquisadas, enquanto que na dimensão micro existem duas categorias bastante pesquisadas, sendo a de legislação e modelos regulatórios, seguida da categoria de estratégias de desenvolvimento da firma.

## 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As organizações podem ter diversas configurações estruturais e utilizar-se de diversas tecnologias em seu processo de transformação e/ou produção, entendendo obviamente que tecnologias são maneiras pelas quais os processos de modificação ou interação acontecem. A aplicação de determinado tipo de configuração estrutural depende dos parâmetros adotados e de fatores contingenciais, bem como do contexto onde a organização se insere. O arranjo entre parâmetros, fatores de contingência e contextos proporciona a configuração das estruturas e tecnologias organizacionais com o objetivo de coordenar e controlar as ações individuais e coletivas, bem como os processos de interação, com vistas conduzir a organização no exercício de sua missão.

Dentre a diversidade de configurações estruturais, este trabalho destaca a estrutura de propriedade pela associação com os parâmetros e fatores contingenciais, bem como pela sua relevância em virtude da necessidade de mais estudos. O estudo de Freire *et al* (2013) indicou a importância e necessidade de aprofundamento teórico-empírico no campo da estrutura de propriedade no Brasil, em função do surgimento e fortalecimento da cultura de governança corporativa no país.

Ainda sobre o estudo de Freire *et al* (2013) é possível notar que entre as categorias investigadas, conforme a tabela 1, a categoria de estrutura de tomada de decisão, ou seja, estrutura de propriedade e conseqüentemente concentração acionária, possui número pequeno de estudos se comparado com outras categorias. Obviamente existem também outras categorias carentes de mais estudos, porém no sentido de investigar as variáveis associadas com o desempenho organizacional, talvez a estrutura de propriedade ofereça possibilidades de investigação plausíveis em função da existência de dados no mercado de capitais brasileiro, consequência da criação de índices de governança e do crescimento da cultura de governança.

Assim, uma linha de pesquisa sugerida para aprofundamento constitui a investigação da relação entre diferentes configurações estruturais, mais especificamente a estrutura de propriedade, com o desempenho organizacional.

## REFERÊNCIAS

- Andrade, George Albin (2006). Estudo Econométrico dos Efeitos da Migração para o IGC (Índice de Ações com Governança Corporativa Diferenciada) da Bovespa. In: IX SEMEAD - Administração no Contexto Internacional, 2006, São Paulo, Anais. São Paulo: USP, .
- Borges, L. F. X. & Serrão, C. F. B. (2005) Aspectos de Governança Corporativa Moderna no Brasil. Revista do BNDES, Rio De Janeiro, v. 12, n. 24, p. 111-148, Dez.
- Burns, T., Stalker, G. M. (1961). The management of innovation. London: Tavistock.
- Damil, A. B. T., Rogers, P., Ribeiro, K. C. S. (2007). Estrutura de Propriedade no Brasil: evidências empíricas no grau de concentração acionária. *Contextus - Revista contemporânea de economia e gestão*, v.5, n.2.

- Demsetz, H., Lehn, K. (1985, Dec.). The structure of corporate ownership: causes and consequences. *Journal of Political Economy*, v.93, .6, p.1155-1177.
- Freire, D. A. L., Ribeiro, H. C. M., Muritiba, S. N., Muritiba, P. M. (2013) Pesquisa em governança corporativa no Brasil: análise teórica e agenda de pesquisa à luz da dimensão holística da governança corporativa de 1998 a 2010. *Revista Tecer*, v. 6, n. 10.
- Jensen, M. C., Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, v.3, p.305-360.
- Kalberg, S. (2010). Max Weber: uma introdução. Rio de Janeiro: Zahar.
- Mello. G. R. (2006) Governança Corporativa no Setor Público Federal Brasileiro. 127 f. Dissertação (mestrado em ciências contábeis). São Paulo: FEA/USP.
- Mintzberg, H. (1980). Structure in 5´s: a synthesis of the research on organization design. *Management Science*, v.26, n.3, p. 322-341.
- Mintzberg, H. (1979). The structuring of organizations. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Okimura, R. T., Silveira, A. M., Rocha, K. C. (2007, Jan/Abr). Estrutura de propriedade e desempenho corporativo no Brasil. *RAC-Eletrônica*, v.1, n.1, art. 8, p. 119-135.
- Oliveira, Marcelle Colares. Ribeiro, Maisa de Souza. Sampaio, Marcia Suely Alves. Carvalho. Fernanda Abreu (2004). Os efeitos da adoção dos conceitos e das práticas de Governança Corporativa na Transparência das Informações Evidenciadas por Empresas Brasileiras do Setor de Papel e Celulose. 04º Congresso USP - Contabilidade e Controladoria. São Paulo, 2004.
- Ouchi, William G. (1977). The relationship between organizational structure and organizational control. *Administrative Science Quarterly*, 22: 95-113.
- Perrow, C. A. (1967). A framework for the comparative analysis of organizations. *American Sociological Review*, v.32, n.2, p. 194-208.
- Ranson, S., Hinings, B., Greenwood, R. (1980). The structuring of organizational structures. *Administrative Science Quarterly*, v.25, n.1, p. 1-17.

Shleifer, A., Vishny, R. W. (1986, June). Large shareholders and corporate control. *The Journal of Political Economy*, 94(3), 461-488.

Silveira, A. M. (2002). Governança Corporativa, Desempenho e Valor da Empresa. São Paulo. Dissertação de Mestrado apresentado a FEA/USP.

Sine, W. D., Mitsuhashi, H., Kirsch, D. A. (2006). Revisiting Burns and Stalker: formal structure and new venture performance in emerging economic sectors. *Academy of Management Journal*, v.49, n.1, p. 121-132.

Stulz, R. (1988). Managerial control of voting rights: financing policies and the market for corporate control. *Journal of Financial Economics*, 20, 25-54.

Young, S., Thyl, V. (2008). A holistic model of corporate governance: a new research framework. *Corporate Governance*, v. 8, n. 1, p. 94-108.

Weber, M. (1947). The theory of social and economic organization. A. M. Henderson & T. Parsons, trans. New York: Oxford.