

Análise das Estruturas Organizacionais de Construtoras de Acordo com a Teoria de Henry Mintzberg

Rafael Tornelli Martins da Costa (Universidade tecnológica Federal do Paraná)
rafaeltmcosta@gmail.com

Eduarda Viesser Valente (Universidade tecnológica Federal do Paraná)
evalente@alunos.utfpr.edu.br

Cezar Augusto Romano (Universidade tecnológica Federal do Paraná)
caromano@utfpr.edu.br

Alfredo Iarozinski Neto (Universidade tecnológica Federal do Paraná)
iarozinski@professores.utfpr.edu.br

Beatrice Lorenz Fontolan (Universidade tecnológica Federal do Paraná)
fontolanbeatrice@gmail.com

Neste artigo os autores se propõem classificar as principais estruturas organizacionais de empresas do subsetor da construção civil, localizadas na Região Metropolitana de Curitiba, assim como analisar seu comportamento referente aos sistemas de coordenação, dinâmica de trabalho, hierarquia organizacional, centralização e descentralização e tomada de decisão da amostra, com base na teoria da Estrutura em Cinco Configurações de Henry Mintzberg (2009). Para tanto, foi desenvolvida uma pesquisa exploratória e de natureza quantitativa. O método survey foi escolhido como procedimento principal para este estudo, permitindo a obtenção de dados primários por meio da aplicação de um questionário em um grupo de 30 empresas. A partir da aplicação de técnicas multivariadas de Análise Cluster foi possível descrever como se comportam as construtoras curitibanas estudadas no que diz respeito às estruturas organizacionais proposta por Mintzberg, levando em consideração a predominância do sistema de coordenação, a hierarquia de autoridade, a centralização e descentralização, a estrutura para a tomada de decisão, entre outras características organizacionais. Por meio dos agrupamentos determinados pela análise multivariada, pode-se observar que a Estrutura simples, a Burocracia mecanizada e a Adhocrácia são as estruturas organizacionais mais disseminadas nas empresas estudadas.

Palavras-chave: Estrutura organizacional, Modelos organizacionais, Henry Mintzberg, Construção Civil.



1. Introdução

No passado as mudanças no ambiente das organizações ocorriam de maneira gradual, permitindo que as estratégias de adaptação se concentrassem apenas no topo da hierarquia estrutural das empresas. No contexto atual essas mudanças ocorrem rapidamente e as organizações que trabalham de forma centralizada tendem a ter maiores dificuldades em sua adaptação (LUGOBONI *et al.*, 2020). Assim, modelos organizacionais previamente estabelecidos começaram a ser questionados e cederam espaço para adoção de novas formas e práticas organizacionais (FJELDSTAD, SNOW, 2018).

Iarozinski Neto *et al* (2017) traçaram o perfil organizacional das empresas na cidade de Curitiba/PR e concluíram que estas ainda são caracterizadas por uma estrutura centralizada e níveis de formalização elevados. Diante desse cenário, a implementação de novas formas organizacionais no setor da construção civil brasileira é relevante.

Dessa forma, é importante o estudo de quaisquer tentativas de flexibilização e descentralização na estrutura das organizações, porém com a ressalva de sempre respeitar as peculiaridades de cada contexto. O estudo de Kim (1997), sobre a estrutura organizacional de empresas da construção civil da Coreia do Sul, concluiu que, das tentativas de flexibilização e descentralização nas organizações a maioria fracassou, por não ter uma estratégia específica para cada empresa.

Henry Mintzberg propôs a Teoria das Organizações para Modelos de Gestão (MCCARTHY *et al.*, 2000), sendo essa, a base teórica desta pesquisa devido a sua credibilidade, renome internacional e aplicação condizente com o perfil da Construção Civil brasileira. Portanto, buscando contribuir para a evolução desse setor, o objetivo do presente trabalho é classificar e analisar as construtoras e incorporadoras de empreendimentos residenciais de Curitiba e região metropolitana a luz do Modelo de Mintzberg. Neste sentido, esse trabalho procura contribuir com um maior conhecimento do contexto organizacional das Empresas do Setor da Construção Civil em relação a Teoria de Henry Mintzberg.

2. Os estudos sobre a estrutura organizacional

A teoria base para desenvolvimento do presente estudo é proveniente do livro “Criando Organizações Eficazes: Estruturas em Cinco Configurações”. O autor explica que a estrutura de uma empresa abrange dois requisitos primordiais: a divisão de trabalho em tarefas distintas e a realização da coordenação entre essas tarefas. Relativo a esta, o livro apresenta um conjunto de cinco mecanismos básicos que explicam como as organizações coordenam seus trabalhos.

- a) Ajuste mútuo: a coordenação acontece através do processo de comunicação informal, o controle do trabalho permanece nas mãos dos operários;
- b) Supervisão direta: uma pessoa passa a ser responsável pelo trabalho de outras;
- c) Padronização através dos processos de trabalho: o conteúdo do trabalho é especificado ou programado;
- d) Padronização dos resultados do trabalho: a coordenação entre tarefas é determinada com base nos resultados;
- e) Padronização das habilidades dos trabalhadores: para que o trabalho seja realizado corretamente, se faz necessário um tipo de treinamento específico para o cargo.

As organizações normalmente adotam uma mesclagem dos cinco mecanismos, para garantir maior segurança e qualidade no resultado. O teórico acrescenta que a padronização não é suficiente para resolver imprevistos maiores na operação, tornando assim necessário a adoção de mais de uma forma de coordenação.

Além disso, Mintzberg propõe a divisão da estrutura organizacional, em cinco partes básicas:

- a) Núcleo operacional: envolve os membros que executam o trabalho básico diretamente relacionado à fabricação dos produtos ou à prestação de serviços;
- b) Cúpula estratégica: composta por pessoas com responsabilidade global pela organização;
- c) Linha intermediária: consiste na conexão entre o núcleo operacional e a cúpula estratégica, composta por gerentes intermediários com autoridade formal;
- d) Tecnoestrutura: composta pelos analistas da organização que são removidos do fluxo operacional para assessorar o trabalho daqueles que estão diretamente envolvidos na operação, aumentando a eficácia da organização;
- e) Assessoria de apoio: composta por unidades especializadas, muitas vezes autossuficientes, que servem para dar apoio à estrutura operacional fora do fluxo de trabalho.

Deste modo, Mintzberg adota a hipótese de que as organizações eficazes buscam uma consistência interna entre os parâmetros de design e seus fatores situacionais, apresentando cinco configurações básicas, onde em cada uma prevalece um mecanismo de coordenação, uma parte da organização e um tipo de descentralização, conforme o Quadro 1.

Quadro 1 – Configurações organizacionais

Configuração Estrutural	Mecanismo de coordenação principal	Parte-chave da organização	Tipo de descentralização
Estrutura Simples	Supervisão direta	Cúpula estratégica	Centralização horizontal e vertical
Burocracia Mecanizada	Padronização dos processos de trabalho	Tecnoestrutura	Descentralização horizontal limitada
Burocracia Profissional	Padronização das habilidades	Núcleo operacional	Descentralização vertical e horizontal
Forma Divisionalizada	Padronização dos resultados	Linha intermediária	Descentralização vertical limitada
Adhocracia	Ajustamento mútuo	Assessoria de apoio	Descentralização seletiva

Fonte: Adaptado de Mintzberg (2009)

A Estrutura Simples é uma estrutura com núcleo operacional orgânico, caracterizado por pouca especialização e divisão do trabalho. Os níveis formais de autoridade não são desenvolvidos, apresentando uma pequena hierarquia gerencial. No entanto, a medida em que a organização amadurece, essa configuração se torna um empecilho para o seu crescimento.

A Burocracia Mecanizada normalmente é encontrada em organizações que demandam um alto nível de especialização com autoridade formal bem definida, ela centraliza a gestão no componente administrativo para estabelecer um regulamento rigoroso do trabalho operacional. Já a Burocracia Profissional é caracterizada pelo alto nível de especialização dos profissionais, com autoridade formal pouco definida. Assim, a base da organização, altamente especializada, possui grande autonomia para exercer suas atividades.

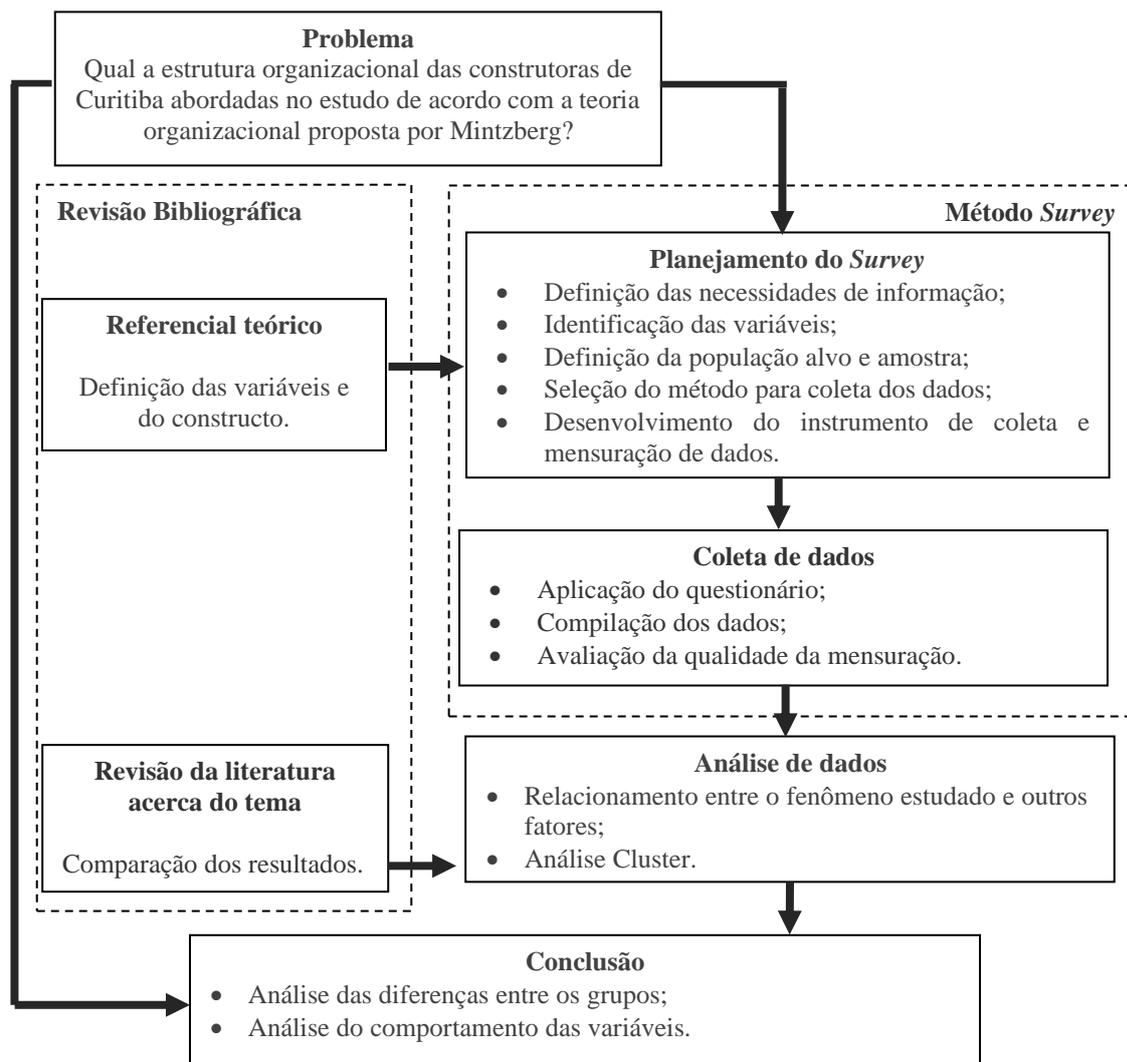
Na Forma Divisionalizada, cada divisão possui autonomia para tomar decisões, mas são acopladas por uma estrutura central administrativa que monitora essas decisões pela análise de indicadores de desempenho. Por último, a Adhocracia apresenta uma estrutura altamente orgânica e com pouca formalização do comportamento, onde os gerentes se transformam em membros ativos e funcionais das equipes de projeto se responsabilizando por coordená-las. Esta configuração é subdividida em dois modelos:

- a) Operacional: o foco é o contato direto com o cliente a fim de solucionar um problema;
- b) Administrativa: o foco se torna o próprio benefício da empresa, sendo seu núcleo operacional segregado do restante.

3. Estratégia da pesquisa

Visto que se pretende caracterizar e analisar a estrutura organizacional das empresas de Curitiba e região metropolitana, a base da pesquisa é o *Survey* aliado à análise estatística descritiva e multivariada. O *Survey* auxilia na obtenção dos dados primários das características, ações ou opiniões dos gestores dessas empresas (HAIR JUNIOR. *et al.*, 2005). A Figura 1 apresenta as principais etapas da estratégia empregada. A apresentação do problema bem como a revisão bibliográfica foram apresentadas em seções anteriores.

Figura 1 – Estratégia de pesquisa



Fonte: Os Autores (2021)

3.1. Planejamento do *Survey*

O planejamento do *Survey* foi dividido em cinco etapas: a definição das necessidades de informação; a identificação das variáveis; a definição da população alvo e amostra; a seleção

do método para coleta dos dados e o desenvolvimento do instrumento de coleta e mensuração de dados.

Para que se inicie o planejamento de um *Survey* é necessário levantar os dados adequados para o desenvolvimento, de modo a gerar informações acerca do tema pesquisado. Nesta pesquisa foi realizada uma pesquisa exploratória por meio de um levantamento bibliográfico sobre o tema delimitado.

A definição da população alvo desta pesquisa foi constituída por construtoras de empreendimentos residenciais, atuantes em Curitiba e região metropolitana delimitado a indivíduos ligados diretamente com a administração e gestão estratégica das empresas. A seleção da amostra de empresas participantes foi pela adesão, portanto, optou-se pelo método de amostragem não probabilística por conveniência. Este tipo de amostra envolve a seleção de elementos de amostra que estejam mais disponíveis para tomar parte no estudo e que podem oferecer as informações necessárias (HAIR JUNIOR. *et al.*, 2005).

O instrumento de coleta de dados adotado nesta pesquisa é um questionário, estruturado em duas partes: perfil das empresas e do entrevistado e características organizacionais. A parte relacionada ao perfil das empresas e do entrevistado é composta por questões discursivas e de múltipla escolha, que compreendem a identificação do perfil da organização e do entrevistado, com destaque para a região de atuação, o número de funcionários, a estrutura da empresa e o cargo do respondente.

A parte relativa às características organizacionais é composta por 5 questões fechadas onde o gestor escolhia a opção que melhor se encaixa no cenário da empresa em questão. Cada questão foi associada a uma variável identificada com base na teoria da Estrutura em Cinco Configurações de Henry Mintzberg (2009). Estas variáveis procuraram refletir a estrutura organizacional referentes aos sistemas de coordenação, dinâmica de trabalho, hierarquia organizacional, centralização e descentralização e tomada de decisão.

3.2. Coleta de dados

A amostra final é constituída por 30 empresas. A coleta de dados perdurou dois meses, no período compreendido entre fevereiro e março de 2021.

A amostra foi obtida através do envio eletrônico de questionários autoadministrados, gerenciados por intermédio da ferramenta Formulários Google, às empresas de Construção Civil, devido à sua facilidade de distribuição.

O Quadro 2 apresenta um resumo dos principais elementos que caracterizam esta amostra.

Quadro 2 – Perfil da amostra

PERFIL DA ORGANIZAÇÃO	
Porte das empresas	33,3% são microempresas, 36,7% são pequenas empresas, 13,3% são empresas de médio porte e 16,7% são empresas grandes.
Grau de departamentalização das organizações	80% das empresas são divididas em departamentos, seja formal ou informal, 20% não apresentam essa divisão.
PERFIL DO ENTREVISTADO	
Cargo ocupado pelo entrevistado	Em relação ao cargo ocupado pelo respondente, 43,33% da amostra é composta por gerentes e os outros 56,67% restantes é composta por diretores.

Fonte: Os Autores (2021)

3.3. Análise de dados

Primeiramente, como base no referencial teórico de Mintzberg (2009), foi realizada a análise dos dados para relatar a estrutura organizacional das construtoras curitibanas estudadas no que diz respeito à predominância do sistema de coordenação, hierarquia de autoridade, centralização e descentralização, estrutura para a tomada de decisão, entre outros de acordo com o número de funcionários - separadas em dois grupos, as micro e pequenas empresas e as média e grandes empresas.

Além disso, visando considerar um panorama geral e identificar as similaridades entre as respostas com base em um perfil multivariado, a Análise de Cluster foi realizada. Segundo Valli (2012), esta análise é realizada através da divisão das empresas em grupos com os objetos semelhantes. Assim, com a classificação, as empresas dentro dos agrupamentos estarão próximas na representação gráfica e, conseqüentemente, diferentes agrupamentos estarão distantes (HAIR JUNIOR. *et al.*, 2009).

A classificação é realizada em relação a algum critério de seleção predeterminado. No presente trabalho, esta divisão foi com base nas escolhas do gestor diante das perguntas relacionadas às 5 estruturas relacionadas a teoria de Mintzberg. A partir de similaridades nas variáveis foi possível estabelecer os grupos naturais e interpretá-los.

Ainda, um dendrograma foi criado, considerando como medida de semelhança as escolhas para as questões. O dendrograma ou árvore hierárquica possibilita a visualização da amostra e se esta é ou não passível da Análise de Cluster. Esta representação gráfica apresenta como os agrupamentos hierárquicos da amostra são combinados até que todos estejam contidos em um único agrupamento a partir das similaridades.

Com a formação dos grupos realizada visualmente através do demonstrativo, cada um foi avaliado individualmente com o auxílio de tabelas perante as estruturas organizacionais de Mintzberg. Assim sendo possível compará-los.

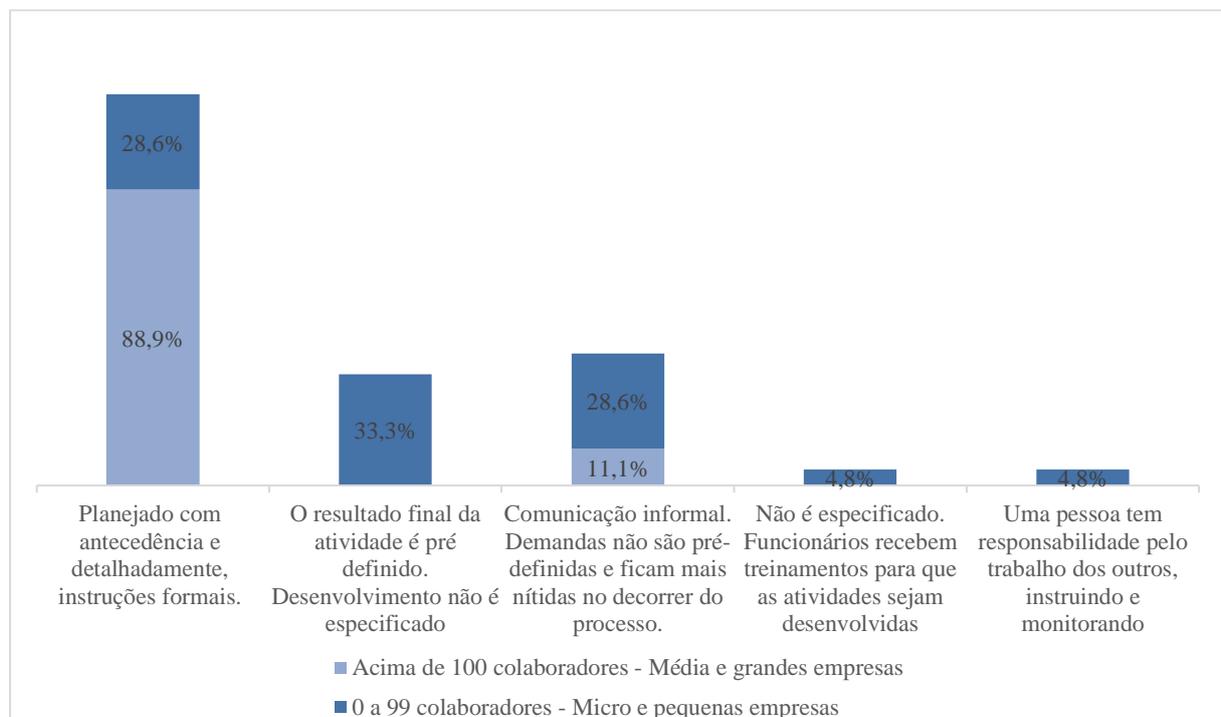
4. Análise dos resultados

O objetivo dessa etapa é analisar o perfil organizacional de cada empresa, levando em consideração o porte, e determinar a estrutura organizacional predominante das construtoras que compõem a amostra, de acordo com a teoria organizacional proposta por Mintzberg, a partir da Análise Cluster.

4.1. Desenvolvimento das atividades da empresa

Foi questionado aos gestores qual característica melhor descreve a realidade do desenvolvimento de atividades dentro da empresa, apresentando cinco opções de resposta que se assemelham as maneiras fundamentais em que as estruturas coordenam suas tarefas. Vale ressaltar que o autor considera esse elemento como um dos mais fundamentais da estrutura. Os resultados obtidos separados pelo porte da empresa estão expostos na Figura 2.

Figura 2 – Desenvolvimento das atividades segmentado por porte



Fonte: Os Autores (2021)

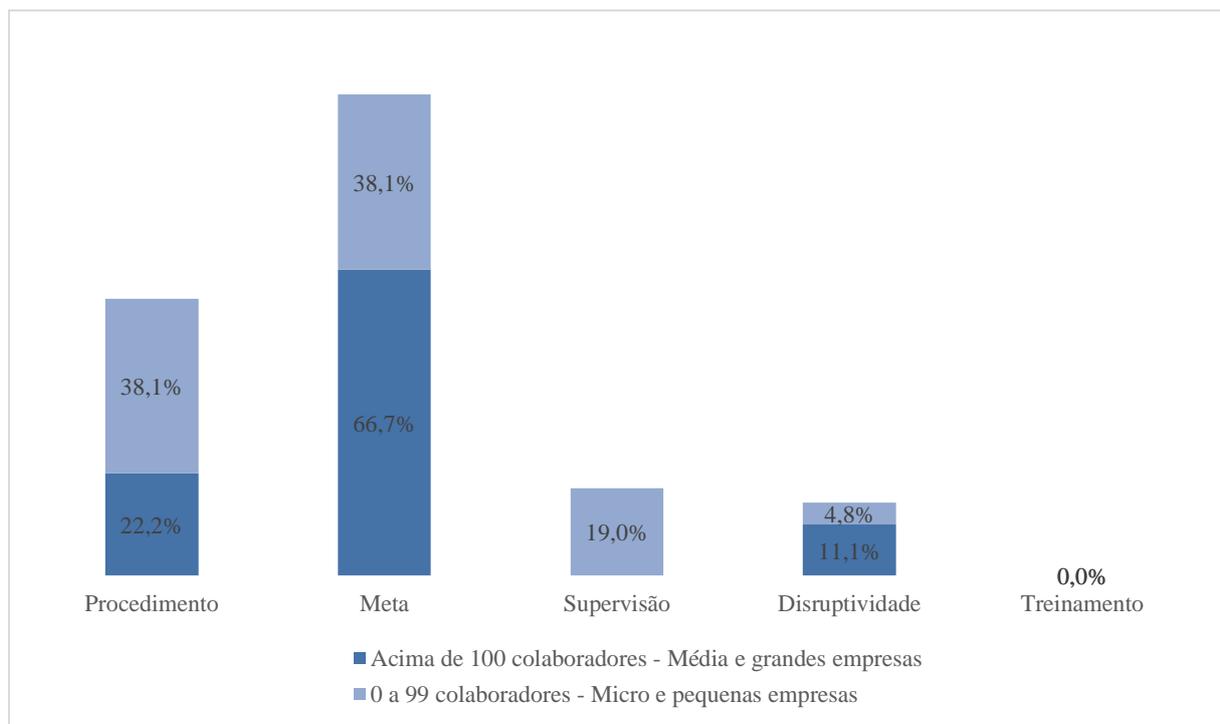
A partir da Figura 2, verifica-se que a maioria das empresas apontam que o desenvolvimento das atividades é planejado com antecedência e detalhadamente. Sendo bem disseminado em organizações com mais de 100 colaboradores. Esse traço seria uma descrição do mecanismo de

padronização dos processos de trabalho, que sugere uma formalização dos procedimentos nas empresas da construção civil. Estes padrões podem ser observados na Burocracia Mecanizada.

4.2. Gestão das atividades da empresa

Foram selecionadas cinco palavras como resposta, onde cada uma resume o gerenciamento dentro da empresa analisada, para simplificar a escolha do respondente. Essas remetem às cinco configurações apontadas por Mintzberg. A Figura 3 apresenta o resultado.

Figura 3 - Gestão das atividades segmentado por porte



Fonte: Os Autores (2021)

A partir da Figura 3 pode-se afirmar que a maioria das empresas utilizam uma ferramenta de gestão com foco em metas, compatível com a Forma Divisionalizada. A presença desse sistema ocorre devido a tendência universal da aplicação dessa ferramenta como meio de aumento de produtividade nas organizações, independente do porte.

A palavra “procedimento” foi a segunda mais adotada como forma pela qual a organização é gerida. Esta, é referente a Burocracia Mecanizada, tendo a padronização dos processos através de procedimentos.

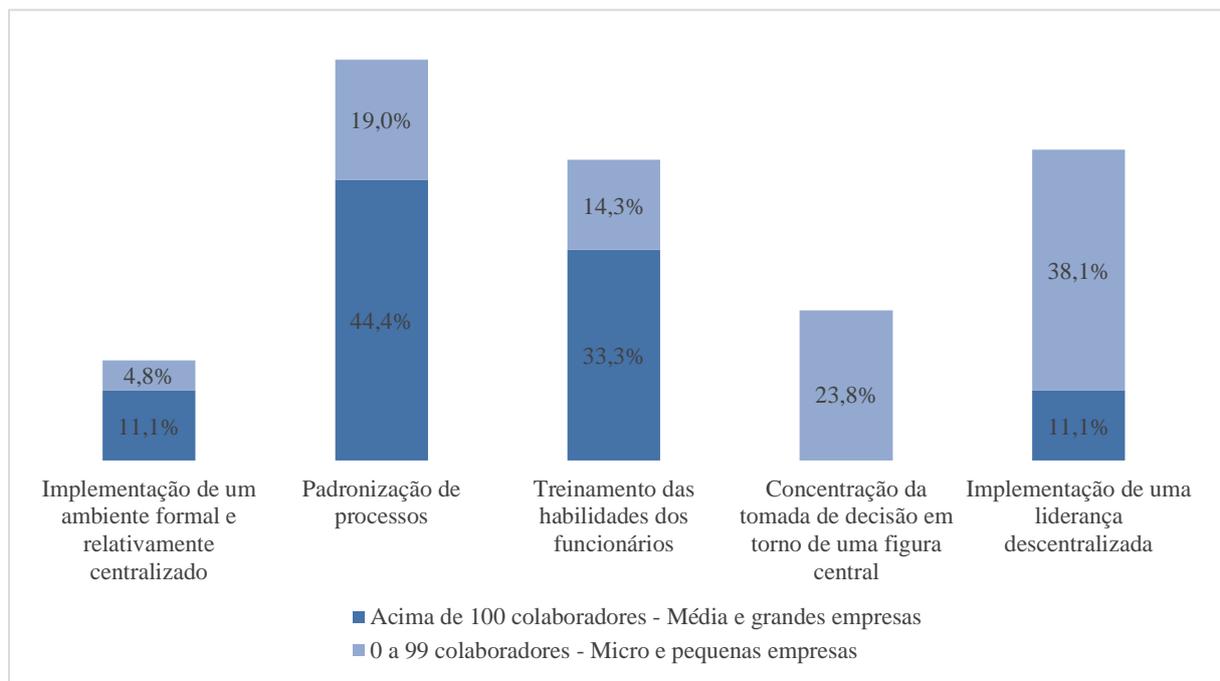
Em seguida, foi escolhida a “supervisão”, relacionada às características da Estrutura Simples. As respostas foram todas de gestores de micro e pequenas empresas, confirmando a bibliografia do autor que considera que a Estrutura Simples se encontra majoritariamente em empresas de menor porte.

A “disruptividade” se enquadra dentro da configuração Adhocracia. Por último, destaca-se a quantidade nula de respostas para “treinamento”, relacionada a estrutura da Burocracia Profissional.

4.3. Processos que auxiliam na tomada de decisão

O questionário pediu aos gestores das empresas sobre os principais processos que auxiliam na tomada de decisão dentro da sua organização. Os resultados se apresentam na Figura 4.

Figura 4 – Tomada de decisão segmentado por porte



Fonte: Os Autores (2021)

Por meio das respostas expostas na Figura 4, é possível identificar certas tendências. Em empresas menores, 61,9% dos respondentes optaram pela personificação de uma figura para tomada de decisão, seja através da implementação de uma liderança descentralizada, seja através da concentração das decisões em torno de uma figura central. Essas características remetem às configurações Adhocrática e de Estrutura Simples.

Ainda, 77,7% dos gestores de média e grandes empresas escolheram processos que preparam os colaboradores para a tomada de decisão, o que torna possível a delegação de tarefas ao longo da hierarquia da organização, sendo os aspectos das configurações organizacionais da Burocracia Mecanizada e Burocracia Profissional.

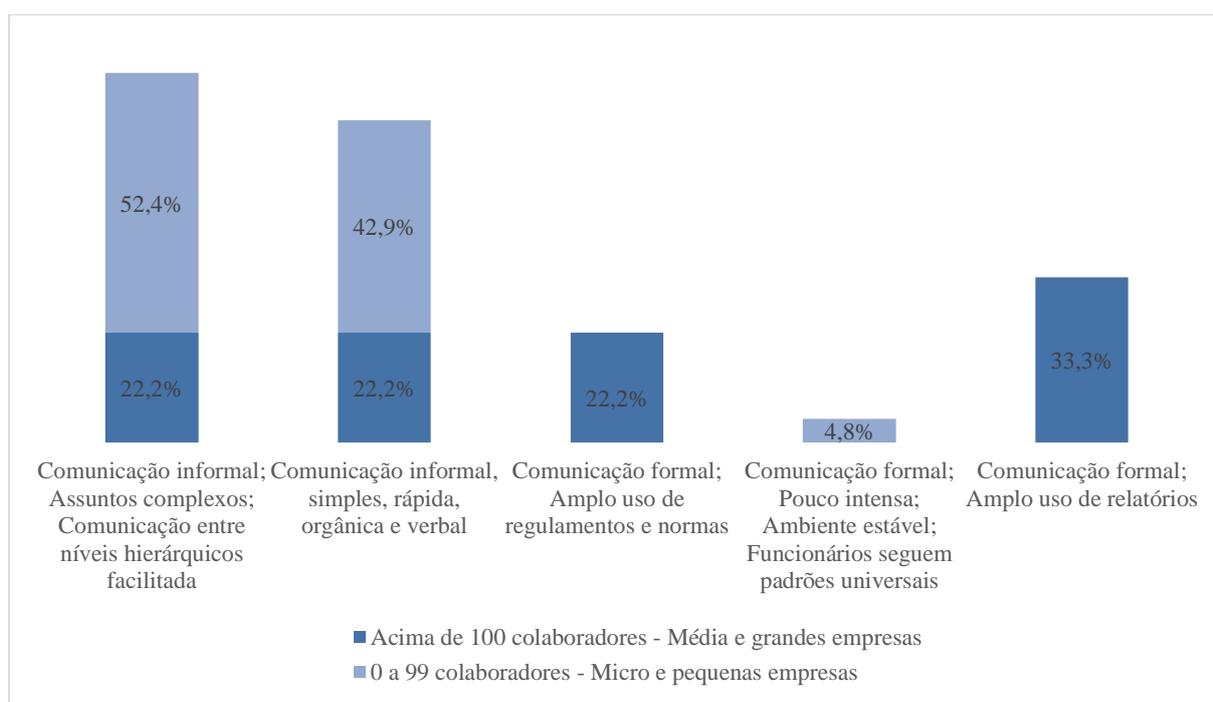
Segundo Henry Mintzberg, as empresas menores e jovens tendem a optar por processos menos burocráticos e mais dinâmicos, enquanto empresas amadurecidas, com um número maior de colaboradores, recorrem para processos mais burocráticos e estáveis.

Por último, o processo menos adotado pelas empresas respondentes foi a implementação de um ambiente formal e centralizado. Este processo corresponde com a configuração organizacional Divisionalizada, apresentando um indício da modernização das práticas de gestão na construção civil.

4.4. Comunicação interna

As empresas participantes escolheram a resposta que melhor descreve a realidade da comunicação interna dentro da sua organização. A Figura 5 apresenta o resultado através de uma segmentação por número de colaboradores.

Figura 5 – Comunicação interna segmentada por porte



Fonte: Os Autores (2021)

A partir da Figura 5 é possível identificar tendências que convergem com a teoria apresentada, onde as micro e pequenas apresentaram um perfil nítido de preferência por formas relacionadas à comunicação informal. Estas respostas podem ser relacionadas com a Estrutura Simples e a Adhocracia, pois ambas refletem qualidades como a informalidade dos processos, a simplificação e o aumento na dinâmica da comunicação e principalmente a organização do trabalho através de equipes enxutas.

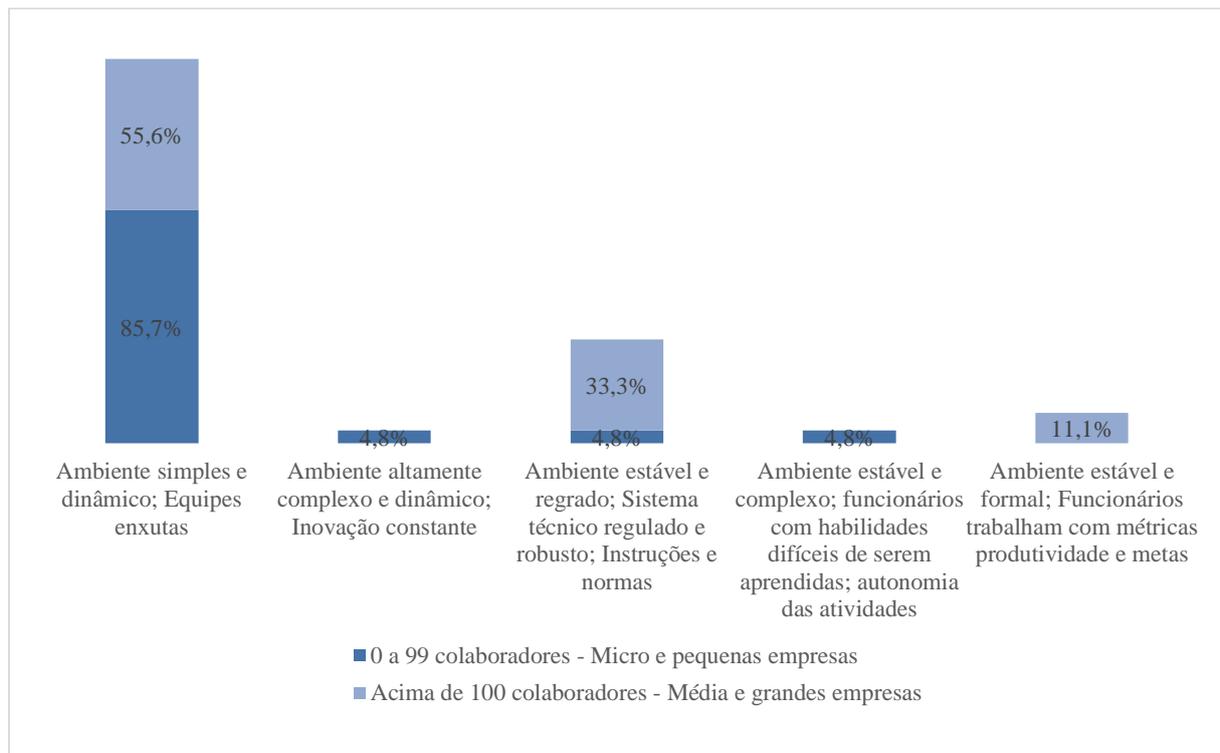
Para organizações com mais de 100 colaboradores, as respostas começam a apresentar uma distribuição mais uniforme. A comunicação formal foi a mais votada, que, segundo Mintzberg, é compatível com organizações de grande porte, onde o gerenciamento e a comunicação através de resultados, parâmetros e números viabiliza a gestão em larga escala.

Por fim, nenhum dos gestores de média e grandes empresas escolheram a opção que apresenta uma comunicação pouco intensa entre as diferentes partes da hierarquia.

4.5. Ambiente interno

As respostas apresentadas aos gestores das organizações sobre o ambiente em que seus colaboradores estão inseridos está representada na Figura 6.

Figura 6 – Ambiente interno segmentado por porte



Fonte: Os Autores (2021)

A descrição de um ambiente simples, dinâmico, com equipes enxutas é a prática mais disseminada, tanto para os gestores de micro e pequenas empresas (85,7%), como para médias e grandes empresas (55,6%). Essa descrição é compatível com a mais simples das configurações organizacionais apresentadas por Mintzberg, a Estrutura Simples.

Em seguida, para empresas com mais de cem colaboradores, 33,3% dos participantes reconheceram um ambiente estável, regrado, e técnico em sua organização (Burocracia mecanizada). Este fato evidencia que em empresas mais maduras, o enrijecimento do ambiente onde os funcionários estão inseridos se apresenta com uma ferramenta de gestão de pessoas em larga escala.

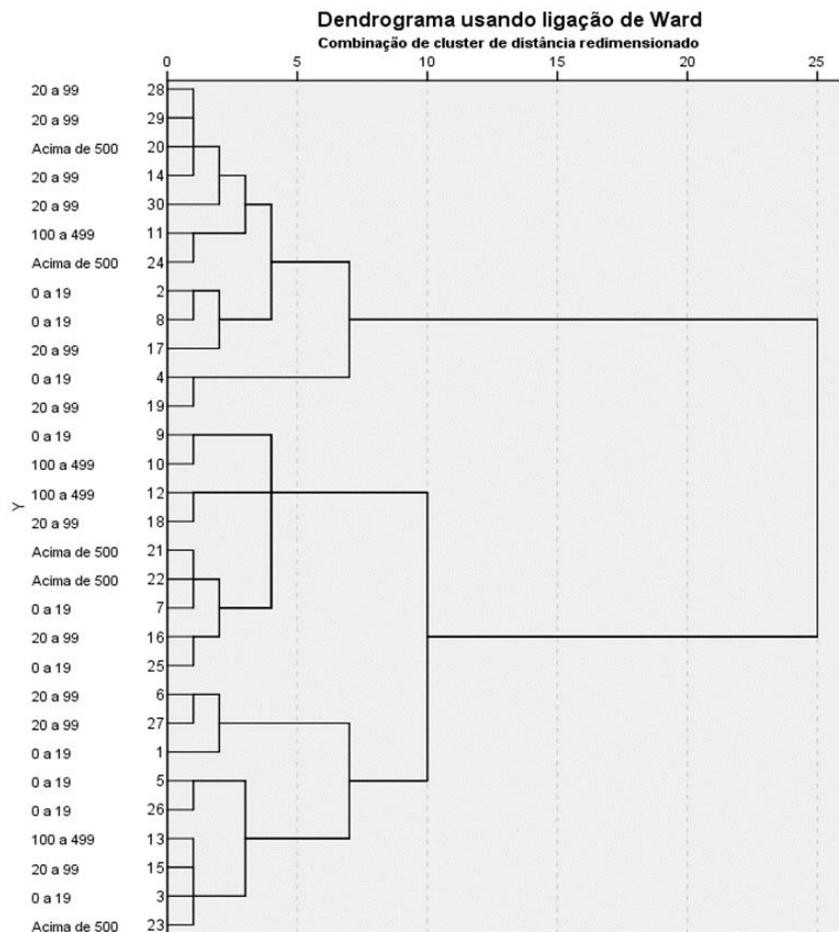
Conclui-se também, que as características relacionadas a Burocracia Profissional e a Adhocracia apresentaram baixa adesão.

4.6. Análise Cluster

Mintzberg explica que as organizações reais muito dificilmente se encaixam perfeitamente em uma das cinco configurações apresentadas na Teoria. Segundo ele, a verdadeira configuração de uma organização é composta por um misto das cinco, do qual a real organização está localizada.

Portanto, utilizando a análise de Cluster, buscou-se analisar as tendências das empresas participantes em convergir para configurações com maior predominância de resposta, e não buscar um enquadramento absoluto das organizações em uma configuração específica. A partir desta técnica, as empresas respondentes são agrupadas por semelhança de respostas, obtendo a formação de três grupos. O dendrograma está ilustrado na Figura 7.

Figura 7 - Dendrograma empresas participantes



Fonte: Os Autores (2021)

Com o propósito de identificação, as empresas participantes foram numeradas de 1 a 30. O primeiro grupo formado na análise Cluster é composto pelas empresas do intervalo 28 a 19 no dendrograma. O segundo grupo é formado pelas empresas 9 a 25. O último é composto pelas empresas 6 a 23.

Cada característica foi analisada através de uma pergunta, onde cada resposta remetia a exclusivamente uma configuração organizacional de Mintzberg. Assim, as perguntas foram comparadas e suas respostas, quando equivalentes a uma mesma configuração organizacional, somadas. Desse modo, foi possível obter uma pontuação geral para cada configuração organizacional, a fim de possibilitar uma análise da predominância das configurações no grupo avaliado. O resultado da soma das respostas é ilustrado na Tabela 1.

Tabela 1 – Resultados do grupo 1

Característica analisada	Estrutura simples	Burocracia mecanizada	Burocracia profissional	Estrutura Divisionalizada	Adhocrácia
Tomada de decisão	2	1	5	0	4
Desenvolvimento das atividades	1	3	0	4	4
Comunicação interna	11	1	0	0	0
Ambiente	12	0	0	0	0
Gestão das atividades	1	3	0	6	2
Somatório	27	8	5	10	10

Fonte: Os Autores (2021)

A Tabela 1 sugere que a Estrutura Simples foi a característica mais disseminada pelo grupo 1, seguido pela Estrutura Divisionalizada e Adhocrácia. O mesmo procedimento foi realizado para o grupo 2, com os resultados expostos na Tabela.

Tabela 2 – Resultados do grupo 2

Característica analisada	Estrutura simples	Burocracia mecanizada	Burocracia profissional	Estrutura Divisionalizada	Adhocrácia
Tomada de decisão	2	7	0	0	0
Desenvolvimento das atividades	0	7	1	1	0
Comunicação interna	0	1	1	2	5
Ambiente	3	3	1	1	1
Gestão das atividades	1	4	0	4	0
Somatório	6	22	3	8	6

Fonte: Os Autores (2021)

Por meio da Tabela 2 pode-se afirmar que a característica predominante do grupo 2 é Burocracia mecanizada, seguido pela Estrutura Divisionalizada. O mesmo procedimento foi realizado para o grupo 3, a Tabela 3 expõe os resultados.

Tabela 3 – Resultados do grupo 3

Característica analisada	Estrutura simples	Burocracia mecanizada	Burocracia profissional	Estrutura Divisionalizada	Adhocrácia
Tomada de decisão	1	0	1	2	5
Desenvolvimento das atividades	0	4	0	2	3
Comunicação interna	0	0	0	1	8
Ambiente	8	1	0	0	0
Gestão das atividades	2	3	0	4	0
Somatório	11	8	1	9	16

Fonte: Os Autores (2021)

A partir da Tabela 3 verifica-se que a Adhocracia apresenta um perfil voltado para a Adhocracia e pela Estrutura simples.

5. Discussão dos resultados

Inicialmente, foi analisado individualmente cada pergunta de acordo com o tamanho da empresa. Além disso, considerando a análise do questionário com um panorama geral, utilizou-se a Análise Cluster para agrupar as empresas que apresentaram um conjunto de respostas semelhantes.

Assim, foram identificados três grupos de empresas. O primeiro grupo apresentou uma tendência de priorização das características remetente a Estrutura Simples, apresentada por Mintzberg. No entanto, as empresas do grupo também apresentaram leves traços que remetem a Estrutura Divisionalizada e Adhocrácia.

O segundo grupo apresentou um perfil organizacional com grande predominância da Burocracia Mecanizada e Estrutura Divisionalizada na tomada de decisão e desenvolvimento das atividades. Porém, também apresenta traços da Adhocrácia, na Comunicação Interna, e Estrutura Simples, no Ambiente Interno.

Por fim, as empresas do grupo 3 apresentaram um perfil com predominância da Adhocrácia e Estrutura Simples, porém com leves traços da Burocracia Mecanizada e Estrutura Divisionalizada.

Conclui-se que os três grupos apresentaram empresas de todos os portes, o que indicou que as empresas participantes, quando avaliadas por um conjunto de características organizacionais, apresentaram um perfil organizacional mais sensível a cultura presente na empresa, do que ao porte ou número de funcionários da organização.

6. Conclusões

Nesta pesquisa identificaram-se as estruturas organizacionais de construtoras e incorporadoras que operam em Curitiba e região metropolitana, de acordo a teoria das Cinco Configurações desenvolvida por Henry Mintzberg. Para tal, 30 empresas participaram da pesquisa, das quais 21 possuem até 99 funcionários e 9 possuem mais de 100 funcionários.

Por meio dos agrupamentos determinados pela análise multivariada, pode-se observar que a Estrutura simples, a Burocracia mecanizada e a Adhocrácia são as estruturas organizacionais mais disseminadas no setor da construção civil.

REFERÊNCIAS

CANSTISANI, A. F.; CASTELLO, A. M. O perfil dos trabalhadores da construção civil. **Rev. Conjuntura da Construção**. FGV, 2015. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cc/article/download/77299/74072#:~:text=Os%20dados%20da%20PNAD%20confirmam,instru%C3%A7%C3%A3o%20inferior%20%C3%A0%20m%C3%A9dia%20nacional.>>. Acesso em: 27 maio 2021.

DELLAGNELO, E. L.; SILVA C. M. Novas formas organizacionais: onde se encontram as evidências empíricas de ruptura com o modelo burocrático de organizações? **Rev. Organizações & Sociedade**. Salvador, UFBA2000. Disponível em:<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984923020000003_000_02&lng=en&nrm=iso&tlng=pt>. Acesso em: 27 maio 2021.

FJELDSTAD, Øystein D.; SNOW, Charles C. Business models and organization design. **Long Range Planning**, 2018, 51.1: 32-39.

HAIR JUNIOR, J. F. *et al.* **Análise multivariada de dados**. Porto Alegre: Bookman editora, 2009.

HAIR JUNIOR, J. F. *et al.* **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

IAROSINSKI NETO, A.I; ALENCAR, A. R. D; MAIA, A. T. Como as empresas do setor da construção estão organizadas? **Rev. Eletrônica de Engenharia Civil**, v. 13, n. 1, 13 mar 2017. Disponível em: <<https://doaj.org>>. Acesso em: 28 maio 2021.

KIM, S. Organization and managerial environment of the Korean construction industry. **Construction Management and Economics**, v. 15, n. 5, p. 409–419, 1997. Disponível em: <<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/014461997372782>>. Acesso em: 27 maio 2021.

LUGOBONI, L. FL. Modelos de gestão: uma revisão da literatura brasileira. **CAFI - Contabilidade, Atuária, Finanças & Informação**, v. 3, n. 1, p. 83–102, 2 Jan 2020. Disponível em:

<<https://revistas.pucsp.br/CAFI/article/view/45651>>. Acesso em: 27 maio 2021.