

**Área temática: Estudos Organizacionais.**

**A DINÂMICA ORGANIZACIONAL DE UMA EMPRESA DE SERVIÇOS POSTAIS:  
UM ESTUDO À LUZ DE CONCEPÇÕES MODERNAS DA TEORIA GERAL DA  
ADMINISTRAÇÃO**

## **A DINÂMICA ORGANIZACIONAL DE UMA EMPRESA DE SERVIÇOS POSTAIS: UM ESTUDO À LUZ DE CONCEPÇÕES MODERNAS DA TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO**

### **Resumo**

A Teoria Geral da Administração (TGA) pode ser subdividida em duas dimensões Pilares e Concepções Modernas. O objetivo geral deste estudo é investigar a dinâmica organizacional de uma empresa de serviços postais à luz de concepções modernas da administração, a comportamental, a sistêmica, e a contingencial. Trata-se de uma pesquisa quantitativa-descritiva e de campo. Os dados foram tratados por meio de técnicas de estatística descritiva. No tocante às práticas de gestão alinhadas aos elementos conceituais da teoria sistêmica, observou-se que os setores são pouco integrados, mas que reconhecem o *feedback* dos clientes como meio para melhoria dos serviços. Quanto às práticas alinhadas à teoria comportamental, concluiu-se que há uma neutralidade sobre a informação de medidas de recompensas. No que concerne à teoria contingencial, constatou-se que a estrutura organizacional é estabelecida pela estratégia de mercado, havendo uma tendência à neutralidade em relação à flexibilidade das estruturas e descentralização das decisões. De modo geral, detectou-se que os elementos conceituais das diferentes teorias estão presentes na dinâmica organizacional da empresa, ainda que com diferentes intensidades.

**Palavras-chave:** Dinâmica Organizacional. Concepções Modernas. Serviços Postais. Teoria Geral da Administração.

### **Abstract**

The General Theory of Administration (TGA) can be subdivided into two dimensions, Pillars and Modern Conceptions. The general objective of this study is to investigate the organizational dynamics of a postal services company in the light of modern conceptions of administration, behavioral, systemic, and contingency. It is a quantitative-descriptive and field research. The data were treated using descriptive statistics techniques. With regard to management practices aligned with the conceptual elements of systemic theory, it was observed that the sectors are poorly integrated, but that they recognize customer feedback as a means to improve services. As for practices in line with behavioral theory, it was concluded that there is a neutrality in the information of reward measures. With regard to contingency theory, it was found that the organizational structure is established by the market strategy, with a tendency towards neutrality in relation to the flexibility of the structures and decentralization of decisions. In general, it was found that the conceptual elements of the different theories are present in the organizational dynamics of the company, although with different intensities.

**Keywords:** Organizational Dynamics. Modern Conceptions. Postal Services. General theory of administration.

## 1 INTRODUÇÃO

A Teoria Geral da Administração (TGA) apresenta, em uma perspectiva conceitual, os elementos teóricos subjacentes às práticas de gestão que caracterizam a dinâmica de uma organização na operacionalização de suas atividades. Trata-se de um repertório de conhecimento, assentado, majoritariamente, em estudos alinhados à sociologia funcionalista. Para efeitos didáticos, pode-se subdividir a TGA em duas dimensões: a dos Pilares, com concepções basilares como as de Taylor, Fayol, Mayo e Weber, e a das Concepções Modernas da Administração, constituídas pelos conceitos das teorias estruturalista, comportamental, sistêmica e contingencial.

A análise da aplicação das teorias nas práticas de gestão favorece a compreensão da articulação teoria-empíria, evidenciando a inexorável relação entre estas duas esferas nas múltiplas dimensões do funcionamento de uma organização, aqui denominada dinâmica organizacional. Esta realidade, em suas diversas manifestações, é foco de interesse dos estudos organizacionais, como destaca, por exemplo, Cavalcante (2007, p.04) ao afirmar que os 'estudos organizacionais propiciam a internalização de aspectos subjetivos presentes nas diferentes dimensões, como política, social,' entre outras que compõem o macro contexto. O autor aborda, ainda, que há uma tendência da organização contemporânea considerar, em seus processos decisórios internos, um conjunto de atores sociais com potencial de afetar, de um dado modo, a organização, em função da necessidade de adaptação aos fatores ambientais.

Alinhado a esta visão, Schultz (2016) argumenta que uma análise interna de uma organização abrange três elementos: as tecnologias, as pessoas e as tarefas. Isto é, a íntima relação entre esses elementos configura a hierarquia, o fluxo de informações, as funções e os níveis de tomada de decisão, entre outros elementos do desenho organizacional. Por esta razão, os estudos organizacionais favorecem a internalização de aspectos subjetivos presentes nas esferas políticas, sociais e culturais em que a organização está inserida, bem como seu impacto no macro ambiente social, dado que há a tendência da organização considerar, em seus processos decisórios, o conjunto de atores com potencial de afetar suas práticas, revelando assim, uma troca mútua de experiências e ações (CAVALCANTE, 2007).

Nesse contexto, tem-se como ponto de partida a seguinte questão: Como se caracteriza a dinâmica organizacional de uma empresa de serviços postais à luz de concepções modernas da Teoria Geral da Administração? Em face deste questionamento, o objetivo geral da pesquisa é investigar como se caracteriza a dinâmica organizacional de uma empresa de serviços postais à luz de concepções modernas da Teoria Geral da Administração. Para tanto, foram definidos os seguintes objetivos específicos: 1) Analisar a dinâmica organizacional de uma empresa de serviços postais à luz da teoria sistêmica; 2) Analisar a dinâmica organizacional de uma empresa de serviços postais à luz da teoria comportamental; e 3) Analisar a dinâmica organizacional de uma empresa de serviços postais à luz da teoria contingencial. Pela restrição imposta quanto à estrutura geral do artigo, optou-se por retirar da análise os aspectos referentes à teoria estruturalista.

Além desta introdução, este estudo está estruturado em cinco seções. Na fundamentação teórica, são destacados os conceitos e pontos principais de cada teoria. Em seguida, são descritos os procedimentos metodológicos adotados na realização da pesquisa. Logo após, os resultados são discutidos, apresentando-se a articulação teoria-empíria. Na quinta seção, as conclusões são apresentadas, destacando-se limitações e contribuições do estudo. Por fim, seguem as referências.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Na presente seção, serão apresentados e discutidos os principais conceitos teóricos das Concepções Modernas no âmbito da Teoria Geral da Administração.

### 2.1 A teoria sistêmica: conceitos e aplicações

O trabalho Bertalanffy (1973) evidenciou a necessidade de qualquer organização interagir com seu meio ambiente, destacando que a sobrevivência de uma organização, empresarial ou não, tinha semelhança a um organismo vivo, e, para isso, deveria operar com um gerenciamento em processo aberto, ressaltando a necessidade de adaptação e enfatizando a objetividade e o controle. Tal entendimento diferenciou-se do que era proposto por abordagens clássicas, tais como as de Taylor, Fayol e Weber, que privilegiavam a noção da organização como um sistema fechado. Com o advento da teoria sistêmica, consolida-se a concepção das organizações como sistemas abertos, ou seja, em interação constante com o macro ambiente no esforço de adaptar-se a este. Como argumenta Motta (1986), Katz e Kahn desenvolveram um modelo que representa as organizações como sistemas abertos, com as seguintes características: Importação (entradas), o sistema aberto recebe insumo do ambiente; Transformação (processamento), o sistema transforma a energia ou matéria-prima recebida em produtos ou serviços; Exportação (saídas), o sistema exportam seus resultados para o meio externo; Entropia negativa, que é o processo de reverter a exaustão de energia que pode levar a organização à falência; Equifinalidade, que significa que um mesmo resultado pode ser alcançado por diferentes caminhos; Limites ou fronteiras, que são as barreiras entre o sistema e o ambiente.

As características de um sistema são: a) Propósito ou objetivo – todo sistema tem, pelo menos, um propósito ou objetivo. Todos os esforços das unidades participantes buscam alcançar o objetivo ou finalidade; b) Globalismo ou totalidade – o sistema reage de forma total aos estímulos que atingem qualquer unidade. A Teoria de Sistemas apoia-se em três princípios: 1. Os sistemas existem dentro de sistemas – casa sistema possui subsistemas e é parte de um sistema; 2. Os sistemas são abertos – um sistema existe dentro de um meio ambiente que o influencia e também é influenciado por ele; 3. As funções de um sistema dependem de sua estrutura – todo sistema possui um objetivo que compõe seu papel de troca com outros sistemas. Os sistemas podem ser divididos de acordo com a sua constituição (físicos/ concretos ou abstratos/ conceituais) e a sua natureza (fechados ou abertos) (MAXIMIANO, 2002).

Alguns componentes, tais como entradas, processamento e saídas, são fundamentais para a compreensão da teoria sistêmica, como argumentam Chikere e Nwoka (2015). As entradas tidas como a composição de insumos do ambiente externo podem incluir pessoas, capital, ou seja, tudo que determina influência na dinâmica das empresas. O processamento compreende o processo de transformação, por meio do qual insumos são transformados, da maneira eficaz e eficiente possível, nas saídas, quer seja no gerenciamento da produção, de finanças, de pessoal, marketing etc.

Chikere e Nwoka (2015) apresentam, ainda, um outro elemento da teoria sistêmica que consiste na reenergização do sistema, isto é, a reutilização dos meios. Essa é compreendida como processos de gerenciamento, no qual algumas das saídas se tornam entradas novamente, por meio do feedback, em função da satisfação e de novos conhecimentos, tais como habilidades de funcionários, se tornam importantes insumos.

Dentre os fundamentos da abordagem sistêmica, destacam-se: sinergia, visão holística, globalismo, intervenção, adaptabilidade e feedback. Cabe destacar que, como salienta Mariotti (1996), a sinergia é uma integração de comportamentos, de modo que há mutualidade e compartilhamento de mudanças em benefício do todo. E a interação, conforme Gomes et al. (2014, p. 4), é algo que “gera retroalimentações (*feedbacks*) que podem ser positivas ou negativas, criando, assim, uma autorregulação regenerativa, que, por sua vez, cria novas propriedades, as quais podem ser benéficas ou malélicas para o todo, independente das partes”.

Quanto ao feedback, Costa, Freitas e Andriotti (2007) afirmam que este envolve processos de codificação da informação coletada e de retroalimentação (*feedback*), que, em razão do globalismo, ou seja, a concepção da organização como uma entidade constituída por partes interligadas e interdependentes, mas completa em si, possibilita o processo de adaptação, em função da diversidade de insumos e tecnologias da informação, as quais auxiliam as organizações na busca da compreensão e na disseminação de informações para uso nos negócios.

## **2.2 A teoria comportamental: conceitos e aplicações**

A teoria comportamental, também conhecida como behaviorista, contribuiu significativamente para avanço da Administração no que concerne aos aspectos de compreensão das práticas comportamentais humanas e seus reflexos na dinâmica organizacional, tal como a produtividade. Motta (1986) ressalta que a grande importância do behaviorismo na Teoria das Organizações é o seu rompimento com os enfoques prescritivos das escolas de administração científica e relações humanas. Para os behavioristas, os clássicos pecaram não apenas por impor princípios rígidos à administração, mas também por negligenciarem a análise das decisões, em especial em termos dos limites da racionalidade. Conforme Lemos (2012), a literatura que compõe a base da Teoria Geral da Administração caracteriza-se pelo abandono da posição normativa e prescritiva de pesquisa em função de um posicionamento mais descritivo e explicativo.

Tomando por base o comportamento humano nas organizações, a teoria comportamental tem em seu cerne um conjunto de novas proposições sobre a motivação humana. Apoiar-se em um grupo de estudos, dentre os quais destacam-se (MOTTA, 1986): a) a Hierarquia das Necessidades de Maslow, subdividida em necessidades primárias (fisiológicas e de segurança) e necessidades secundárias (sociais, de estima e de autorrealização); b) a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, subdividida em fatores higiênicos (extrínsecos ao cargo) e fatores motivacionais (intrínsecos ao cargo); c) As pressuposições acerca da natureza humana de McGregor, Teoria Y e Teoria X, considerando o homem de forma positiva ou de forma negativa, respectivamente; d) os Sistemas de Administração de Likert: Autoritário Coercitivo, Autoritário Benevolente, Consultivo, e Participativo.

Maslow discute as necessidades humanas, distribuídas em uma hierarquia dos motivos humanos, em que, “conforme o seu conceito de premência relativa, uma necessidade é substituída pela seguinte mais forte na hierarquia, na medida em que começa a ser satisfeita.” Tal distribuição adquiriu um caráter decrescente de prioridades, dispostas como uma espécie de “pirâmides de necessidades”, compreendida de baixo para cima: fisiológicas, segurança, afiliação, autoestima e autorrealização (HESKETH; COSTA, 1980).

Outras pesquisas foram realizadas, como o de Mc Clelland que, por meio de um estudo envolvendo diferentes países, comparou empresários de diversos

ramos e faixas etárias. Dentre outros parâmetros, identificou o motivo das pessoas carecerem de realização, afiliação e poder (PIRES, CAMPOS, 2017). A Teoria dos Dois Fatores de Herzberg contribuiu para melhor “explicar o comportamento do indivíduo dentro da organização, formada pelos fatores higiênicos (salário, ambiente de trabalho, ascensão de cargo, etc.) e os fatores motivacionais (reconhecimento profissional, autorrealização, etc.)” (BARBALHO; SILVA; FREITAS, 2013, p. 7).

No enfoque dos sistemas administrativos de Likert, o autoritário coercitivo controla com rigidez todos os processos, sendo considerado um sistema fechado, que torna o nível institucional sobrecarregado com a tarefa de decisão. O autoritário-benevolente é um sistema mais condescendente e menos rígido. O consultivo estimula a participação gradativa e o abrandamento da arbitrariedade organizacional. Por fim, o participativo, por excelência mais acessível, promovendo a inclusão e compartilhamento de ideias (NASCIMENTO; GUIDINI; REGINATO, 2008). Barbalho, Silva e Freitas (2013) comentam que os sistemas de administração não têm limites definidos entre si, o que remete a ideia de que um gestor possa, conforme as contingências, assumir diferentes posicionamentos.

Acerca da concepção de McGregor, Schutz (2016) ressalta que a Teoria X traz a ideia do ser humano como preguiçoso, indolente e sem iniciativa, com aversão ao trabalho, ao ponto de evitar responsabilidades. Em contrapartida, a teoria Y retrata o homem como responsável, criativo e competente, desejoso de assumir responsabilidades e desafios, podendo, inclusive, ser automotivadas e autodirigidas.

### **2.3 A teoria contingencial: conceitos e aplicações**

A teoria da contingência nasceu de uma série de pesquisas realizadas para verificar quais os modelos de estruturas organizacionais mais eficazes em determinados tipos de indústrias. Os pesquisadores, isoladamente, procuraram confirmar se as organizações eficazes seguiam os pressupostos clássicos, como a divisão do trabalho, a amplitude de controle, a hierarquia de autoridade, etc. Os resultados conduziram a uma nova concepção de organização: a estrutura e o funcionamento de uma organização são dependentes da interface com o ambiente externo. Estas pesquisa incluem (MOTTA; VASCONCELOS, 2002):

- Pesquisa de A. Chandler: sobre estratégia e estrutura organizacional, envolvendo o processo histórico das grandes empresas Du Pont, General Motors, Sears e Standard Oil. A conclusão é que, na história industrial dos últimos cem anos, a estrutura organizacional das grandes empresas americanas foi gradativamente determinada pela sua estratégia mercadológica. A estrutura organizacional corresponde ao desenho da organização, isto é, à forma organizacional que ela assumiu para integrar seus recursos, enquanto a estratégia corresponde ao plano global de alocação dos recursos para atender a uma demanda do ambiente.

- Pesquisa de Burns e Stalker: sobre organizações mecânicas e orgânicas. Os autores verificaram a relação existente entre as práticas administrativas e o ambiente externo das organizações. Ficaram impressionadas com os métodos nitidamente diferentes encontrados. Classificaram as indústrias pesquisadas em dois tipos: “mecânicas” e “orgânicas”. Verificaram as práticas administrativas e as relações com o ambiente externo das organizações mecanicistas (burocrática, permanente, rígida, definitiva e baseada na hierarquia e no comando) e orgânicas (flexível, mutável, adaptativa, transitória e baseada no conhecimento e na consulta). A organização mecânica funciona como um sistema mecânico, fechado e introspectivo, determinístico e racional, voltado para si mesmo e ignorando o que

ocorre no ambiente externo. A organização orgânica funciona como um sistema vivo, aberto e complexo, extrovertido e voltado para a sua interação com o ambiente externo. A adaptação e o ajustamento às demandas ambientais provocam constantes mudanças internas na organização. Os estudos evidenciaram que há uma espécie de seleção natural do tipo: sistemas mecanicistas sobrevivem em ambientes imutáveis e estáveis, e sistemas orgânicos se adaptam bem a ambientes instáveis e turbulentos.

- Pesquisa Lawrence e Lorsch: sobre a defrontação entre organizações e ambiente, envolvendo dez empresas (plásticos, alimentos e recipientes), concluíram que os problemas básicos são: a) a Diferenciação, que refere-se à divisão da organização em subsistemas ou departamentos cada qual desempenhando uma tarefa especializada em um contexto ambiental também especializado. Cada subsistema ou departamento tende a reagir unicamente àquela parte do ambiente que é relevante para a sua própria tarefa especializada; b) a Integração que refere-se ao processo gerado por pressões vindas do ambiente global da organização, para alcançar unidades de esforços e coordenação entre os vários departamentos. Ocorre que ambos os estados – diferenciação e integração – são opostos e antagônicos: quanto mais diferenciada é uma organização, mais difícil é a solução de pontos de vista conflitantes dos departamentos e a obtenção de colaboração efetiva.

- Pesquisa de Woodward: o estudo visou checar se os princípios de administração propostos pelas teorias administrativas se relacionavam com o êxito do negócio quando colocados em prática. A pesquisa envolveu uma amostra de 100 firmas de vários tipos de negócios, classificadas em três diferentes grupos de tecnologia de produção: 1. Produção unitária ou oficina – a produção é feita por unidades ou pequenas quantidades, cada produto a seu tempo sendo modificado à medida que é feito. O processo é menos padronizado e menos automatizado. É o caso da produção de navios, geradores e motores de grande porte, aviões comerciais, locomotivas e confecções sob medida; 2. Produção em massa ou mecanizada – a produção é feita em grande quantidade. Os operários trabalham em linha de montagem ou operando máquinas que podem desempenhar uma ou mais operações sobre o produto. É o caso da produção que requer máquinas operadas pelo homem e linhas de produção ou montagem padronizadas, como as empresas montadoras de automóveis; 3. Produção em processo ou automatizada – produção em processamento contínuo em que um ou poucos operários monitorizam um processo total ou parcialmente automático de produção. A participação humana é mínima. É o caso do processo de produção empregado nas refinarias de petróleo, produção química ou petroquímica, siderúrgica, etc. Os três tipos de tecnologia envolvem diferentes abordagens na manufatura dos produtos. Woodward verificou que a tecnologia extrapola a produção e influencia toda a organização empresarial.

Com base na conclusão destes diferentes estudos, a teoria contingencial afirma que não se atinge a eficácia organizacional seguindo um único modelo organizacional. Ela identifica as variáveis que têm maior impacto sobre as organizações, tais como o ambiente e a tecnologia, para então predizer as diferenças na estrutura e no funcionamento das organizações. Nesta abordagem, há uma relação funcional entre as condições do ambiente e as técnicas administrativas apropriadas para o alcance dos objetivos. As variáveis ambientais são variáveis independentes, enquanto as técnicas administrativas são as variáveis dependentes em uma relação funcional. Ao invés de uma relação de causa-e-efeito entre as variáveis independentes do ambiente e as variáveis administrativas dependentes, existe uma relação funcional do tipo “se-então” que pode levar ao alcance dos objetivos organizacionais.



### 3 METODOLOGIA

Esta seção apresenta os aspectos metodológicos deste estudo, com destaque para a tipologia da pesquisa, população, amostra, instrumento de coleta e análise dos dados.

Quanto à natureza, esta pesquisa caracteriza-se como aplicada, pois “objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos, envolvendo verdades e interesses locais” (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 51). Já em relação à abordagem, trata-se de uma pesquisa quantitativa, visto que suas raízes no pensamento positivista lógico tendem a enfatizar “o raciocínio dedutivo, as regras da lógica e os atributos mensuráveis da experiência humana” (GERHARDT; SILVEIRA, 2009, p.33). Assis (2008, p. 20) destaca que seu principal aspecto é “a tradução das opiniões e informações através dos números, utilizando de técnicas estatísticas para serem classificadas e analisadas”.

Quanto aos objetivos, apresenta caráter descritivo, uma vez que o pesquisador apenas registra e descreve os fatos observados sem neles interferir. Ademais, busca-se a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados: questionário e observação sistemática (PRODANOV; FREITAS, 2013). Quanto aos procedimentos, foi realizada uma revisão bibliográfica, a partir de livros e artigos científicos, possibilitando uma síntese da literatura relevante (GIL, 2003). Ademais, realizou-se um levantamento a campo, compreendido por Gil (2003) como método que proporciona uma solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para, em seguida, e através de uma análise quantitativa, obter as conclusões correspondentes dos dados coletados.

Os dados primários foram coletados a partir de um formulário *online* (*Google Forms*), composto de 14 (quatorze) assertivas estruturadas com base em elementos centrais das teorias consideradas no estudo, das quais 6 (seis) correspondiam à Teoria Comportamental, 4 (quatro) à Teoria Sistêmica e 4 (quatro) à Teoria Contingencial. No formulário, foi utilizado o método da escala Likert, atribuindo valores em uma escala de 1 (um) até 5 (cinco) para cada assertiva, de modo que os extremos representam: 1 - Discordo Totalmente, indicando que as práticas de gestão aplicadas não se alinham de forma alguma àquela concepção teórica; e 5 - Concordo Totalmente, indicando que as práticas de gestão aplicadas se alinham completamente àquela concepção teórica. O formulário trouxe, ainda, uma seção acerca do perfil dos respondentes, contemplando faixa etária, sexo, escolaridade e experiência no cargo.

A amostra é do tipo não-probabilística, selecionada por conveniência, conforme definição de Oliveira (2001 *apud* SCHIFFMAN; KANUK, 2000, p.03): “o pesquisador seleciona membros da população mais acessíveis”. O total de respondentes correspondeu a 57 funcionários de total de 250, de ambos os sexos, diferentes idades, diferentes níveis de escolaridade e de tempo de experiência. O questionário ficou disponível para acesso no período de maio a junho de 2019. Após a coleta, extraiu-se uma planilha com todos os dados através do *Google Forms* e, com o auxílio do *software* Microsoft Excel 2016, foram aplicadas técnicas de estatística descritiva, como medidas de tendência central, média, moda, mediana, assim como foram aplicadas medidas de dispersão, como desvio padrão. Outrossim, foram avaliados os valores máximos e mínimos e o percentual por assertivas.



## 4 A dinâmica organizacional de uma empresa de serviços postais à luz de concepções modernas da Teoria Geral da Administração

A presente seção, traz a apresentação e análise dos dados da pesquisa. Evidencia, assim, como se caracteriza a dinâmica organizacional de uma empresa de serviços postais à luz das concepções modernas da TGA. Para tanto, está estruturada conforme os objetivos específicos da pesquisa, que tem por foco a dinâmica organizacional da empresa em relação a cada uma das teorias: sistêmica, comportamental e contingencial. Inicialmente, apresenta-se, a título de contextualização, o perfil da empresa estudada e dos respondentes da pesquisa.

### 4.1 Perfil da empresa e dos respondentes

A empresa analisada atua integrando e levando soluções entre os diferentes ramos de atuação de negócios, desempenhando um papel ímpar de entregas de correspondências postais. Seus serviços são bastante difundidos no Brasil, facilitando o dia a dia de pessoas físicas e jurídicas. A sede do estado do Ceará foi selecionada para a realização desta pesquisa. Diante disso, a amostra é composta por 57 participantes de um total de 250 colaboradores alocados na referida sede. Os respondentes são, predominantemente, do sexo masculino (69,1%), com faixa etária entre 53 a 69 anos (42%), escolaridade do ensino superior (66,2%) e com tempo de experiência no cargo entre 11 a 20 anos (35,1%).

#### 4.1.1 A dinâmica organizacional à luz da teoria sistêmica

Para atingir o objetivo de analisar a dinâmica organizacional de uma empresa de serviços postais à luz da teoria sistêmica, a partir dos dados obtidos, os resultados em percentuais são apresentados indicando a percepção dos funcionários sobre as práticas diárias à luz da teoria sistêmica, tais como expressos na tabela 1.

Tabela 1 – Resultados das respostas referentes à teoria sistêmica

Assertiva/Elemento	1	2	3	4	5
Os setores trabalham todos em conjunto, estando a empresa totalmente integrada. (Sinergia).	26%	26%	18%	25%	5%
Acredita-se que os funcionários devem trabalhar olhando para o todo, não somente para seu setor ou departamento. (Visão holística e Globalismo).	7%	18%	9%	35%	32%
Os fatos que ocorrem no meio ambiente externo costumam impactar a dinâmica e as decisões tomadas. (Interação e Adaptabilidade).	2%	5%	12%	39%	42%
Há um sistema para que os clientes deem um retorno (feedback) dos seus produtos/serviços. (Feedback).	9%	7%	9%	47%	28%

Fonte: elaborada pelos autores (2020).

Referente à assertiva 1, respeitando a essência da teoria sistêmica, que concebe as organizações como partes integrantes de um todo interligadas por divisões ou setores, os resultados transmitem uma ideia de falta de integração, visto que 52% discordaram total ou parcialmente que os setores da empresa trabalham em conjunto. Corroborando com essa afirmação, a média foi de 2,5 e a mediana de 2, dados estes exibidos na tabela 2, demonstrando a ausência de integração entre os setores. A visão global analisada na assertiva seguinte é presente, pois 35% dos respondentes contribuíram para a compreensão de que a percepção geral do entorno

é importante para o alcance dos propósitos da empresa. A média resultante foi de 3,6 com mediana de 4, dados apresentados na tabela 2, colaborando, assim, para indicar a concordância da presença de uma visão generalizada na empresa.

Além disso, a influência do meio externo, verificada na assertiva 3, é inevitável para uma empresa que busca uma posição de destaque em seus serviços, pois 42% dos respondentes concordaram. A média foi de 3,7 e a mediana de 4, revelando a existência de uma neutralidade com tendência para uma concordância. No que diz respeito aos meios de compartilhamento mútuo de impressões e opiniões, os *feedbacks* são importantes para a manutenção das dinâmicas dos processos, das relações interpessoais e da organização como um todo. Assim, é possível verificar se há medidas a serem melhoradas ou potencializar aquilo que vem a ser produtivo e satisfatório, principalmente, em uma empresa com abrangência nacional. Dessa maneira, esse retorno (*feedback*) é existente na visão de 47% dos respondentes.

Tabela 2 – Descrição dos resultados por assertiva da teoria sistêmica

Assertiva/ Elemento	Média	Mediana	Desvio Padrão	Máximo	Mínimo
Os setores trabalham todos em conjunto, estando a empresa totalmente integrada. (Sinergia).	2,5	2	1,2	5	1
Acredita-se que os funcionários devem trabalhar olhando para o todo, não somente para seu setor ou departamento. (Visão holística e Globalismo).	3,6	4	1,3	5	1
Os fatos que ocorrem no meio ambiente externo costumam impactar a dinâmica e as decisões tomadas. (Interação e Adaptabilidade).	3,7	4	1,1	5	1
Há um sistema para que os clientes deem um retorno ( <i>feedback</i> ) dos seus produtos/serviços. ( <i>Feedback</i> ).	4,1	4	0,9	5	1

Fonte: elaborada pelos autores (2020).

A tabela acima detalha os resultados obtidos, principalmente, as medidas de tendências central, como média e mediana, e as de dispersão, como desvio padrão, além dos pontos máximo e mínimo, úteis para analisar o distanciamento em relação à média encontrada em cada assertiva. É também o maior e menor valor alcançado em função das respostas, respectivamente, de modo que sejam criadas as relações práticas dos valores atingidos com a identificação na escala Likert.

#### 4.1.2 A dinâmica organizacional à luz da teoria comportamental

Com o intuito de analisar a dinâmica organizacional de uma empresa de serviços postais à luz da teoria comportamental, as tabelas 3 e 4 apresentam os resultados obtidos.

Tabela 3 – Resultados percentuais por assertiva

Assertiva / Elemento	1	2	3	4	5
O funcionário desempenha várias funções dentro da organização. (Homem organizacional; Sistemas administrativos de Likert; Fatores de Herzberg).	14%	9%	7%	53%	18%

As necessidades fisiológicas (ex: alimentação) e de segurança (ex: estabilidade) são bem atendidas. (Hierarquia de necessidades de Maslow).	7%	9%	14%	49%	21%
É estimulada a integração social entre os funcionários. (Sistemas administrativos de Likert).	5%	16%	25%	40%	14%
São oferecidas as condições necessárias para que o funcionário alcance a autorrealização. (Fatores de Herzberg; Teoria X e Y de McGregor).	14 %	28%	21%	32%	5%
O processo decisório é totalmente delegado e descentralizado. O gerente define as políticas e controla apenas os resultados. (Sistemas administrativos de Likert; Fatores de Herzberg; Teoria X e Y de McGregor).	12 %	16%	25%	42%	5%
Embora as recompensas materiais e salariais sejam frequentes, a ênfase é nas recompensas sociais. As punições são raras e, quando ocorrem, são definidas pelos grupos. (Sistemas administrativos de Likert; Fatores de Herzberg; Teoria X e Y de McGregor).	19 %	25%	30%	23%	4%

Fonte: elaborada pelos autores (2020).

No que remete à capacidade de assumir várias funções, a sobrecarga pode acontecer em função de poucos funcionários e de o volume de atividades ser elevado, não havendo um equilíbrio, deixando-os sujeitos a desempenharem atividades que não estão formalmente descritas para o cargo. Diante disso, os resultados apontaram que 53% dos funcionários desempenham muitas funções, sendo a média de 3,5 e mediana de 4, como mostra na tabela 4, o que colabora para a confirmação de que há uma colaboração mútua entre os funcionários.

Ademais, verificando os aspectos inerentes à condição humana e sabendo que o ser humano carece de necessidades a serem supridas, essencialmente as fisiológicas, obteve-se como resultado que 49% concordam que há uma atenção para atendimento dos recursos humanos, ou seja, há medidas de bem-estar que promovem o suprimento das necessidades dos funcionários. O estímulo à integração social entre os funcionários é uma evidência clara, pois 40% concordam que a gerência encoraja a integração, transpassando a ideia de tomada de decisões consultada e um relacionamento mais amigável com os funcionários.

No que diz respeito às condições para a autorrealização, que na grande maioria é o objetivo dos funcionários, 32% concordam que existem condições para isso. Contudo, 28% discordam que tais meios são facilitados para uma realização pessoal. A média resultou em 2,8 e a mediana 3, favorecendo um entendimento de que pouco se estimula ou são oferecidas possibilidades variadas em grande escala que possam favorecer a autorrealização.

Em um contexto corporativo, as decisões são ferramentas constantemente utilizadas para o progresso e condução das rotinas, assim, 42% concordam que o processo decisório acontece de maneira descentralizada, mas que as políticas, ou seja, as principais ações, são controladas pela alta gestão com um foco nas metas e, essencialmente, nos resultados. A média demonstra neutralidade nas respostas, ou seja, concentrou-se em 3,1 e a mediana em 3.

Já em relação aos sistemas de gratificações, através de medidas salariais e materiais, bem como as formas de sanções, não são bem definidos entre os respondentes, dado que 30% não concordam e nem discordam, mas 25% discordam que existam tais medidas. A média é expressa em 2,6 e a mediana 3, do que pode ser compreendido que parte discorda, mas também prefere não opinar.

A tabela 4 abaixo traz os resultados obtidos, os quais, tratados, originaram os valores aqui expressos.

Tabela 4 – Descrição dos resultados por assertiva com abordagem comportamental

Assertiva/Elemento	Média	Mediana	Desvio Padrão	Máximo	Mínimo
O funcionário desempenha várias funções dentro da organização. (Homem organizacional; Sistemas administrativos de Likert; Fatores de Herzberg).	3,5	4	1,2	5	1
As necessidades fisiológicas (ex: alimentação) e de segurança (ex: estabilidade) são bem atendidas. (Hierarquia de necessidades de Maslow).	3,6	4	1,2	5	1
É estimulada a integração social entre os funcionários. (Sistemas administrativos de Likert).	3,4	4	1,0	5	1
São oferecidas as condições necessárias para que o funcionário alcance a autorrealização. (Fatores de Herzberg; Teoria X e Y de McGregor).	2,8	3	1,3	5	1
O processo decisório é totalmente delegado e descentralizado. O gerente define as políticas e controla apenas os resultados. (Sistemas administrativos de Likert; Fatores de Herzberg; Teoria X e Y de McGregor).	3,1	3	1,1	5	1
Embora as recompensas materiais e salariais sejam frequentes, a ênfase é nas recompensas sociais. As punições são raras e, quando ocorrem, são definidas pelos grupos. Sistemas administrativos de Likert; Fatores de Herzberg; Teoria X e Y de McGregor).	2,6	3	1,1	5	1

Fonte: elaborada pelos autores (2020).

#### 4.1.3 A dinâmica organizacional à luz da teoria contingencial

Os aspectos contingenciais consideram mais de uma variável que podem influenciar na dinâmica organizacional, de modo que novas ideias possam agregar aos processos rapidez, eficiência e eficácia. Nessa vertente, a partir dos dados aqui apresentados e discutidos, buscou-se compreender a dinâmica organizacional de uma empresa de serviços postais à luz da teoria contingencial.

A tabela 5 apresenta os resultados obtidos por cada assertiva, distribuídos por escala, da menor para a maior pontuação.

Tabela 5 – Resultados percentuais por assertiva

Assertiva/Elemento	1	2	3	4	5
A estrutura organizacional é determinada pela sua estratégia de mercado (Pesquisa de Chandler - Estrutura Organizacional).	5%	9%	12%	60%	14%
Há estrutura burocrática baseada em uma minuciosa divisão do trabalho, cargos ocupados por especialistas com atribuições bem definidas e centralização das decisões na cúpula da organização (Pesquisa de Laurence e Lorsh – mecanicistas).	7%	9%	14%	49%	21%
Há estruturas organizacionais flexíveis, com pouca divisão de trabalho e descentralização das decisões, delegadas aos níveis inferiores (Pesquisa de Laurence e Lorsh - organicistas).	18%	25%	32%	19%	7%

A tecnologia influencia a organização da empresa (Pesquisa de Woodward - Tecnologia nas organizações).	2%	7%	12%	39%	40%
--	----	----	-----	-----	-----

Fonte: elaborada pelos autores (2020).

A estratégia de mercado compreende aquilo que a empresa busca atingir através do fornecimento de seus produtos ou serviços. No caso da empresa em questão, para 60% dos participantes a estrutura da empresa é disposta em função do ambiente externo, ou seja, da influência dos fatores sociais, políticos, entre outros, na rotina das atividades. A média das respostas foi de 3,6 e a mediana 4, com um baixo desvio padrão, indicando pouca divergência em relação à média.

Quando se trata de determinar as atividades e cargos que cada empregado irá ocupar, são questões que são resolvidas pela cúpula da empresa, pois, para 49% dos funcionários, é isso que realmente acontece. A forma de se estabelecer as atribuições não é consultada aos funcionários. A média e a mediana refletem proximidades, mas, a média indica que muitos não quiseram opinar. Já no que se refere à flexibilidade de se dividir as tarefas e a delegação das decisões, grande parte (32%) preferiu não opinar, o que se confirma com a média de 2,7 e a mediana de 3, reforçando a ideia transmitida percentualmente, uma vez que grande parte dos respondentes decidiu neutralizar-se.

Em relação à tecnologia, ela é presente em grande parte, se não em todas as organizações, ressaltando a facilidade da comunicação e acessibilidade nos serviços, como também a interação com o mundo em tempo real. Nesse sentido, 40% concordam com total convicção de que a tecnologia influencia na dinâmica da organização, sendo uma das assertivas com maior média positiva para concordância apresentando o menor desvio, ou seja, o mais próximo de 0, evidenciando uma maior confiabilidade à média, já que o comportamento segue sem variações extremas.

Tabela 6 – Resultados dos respondentes por assertiva

Assertiva/Elemento	Média	Mediana	Desvio Padrão	Máximo	Mínimo
A estrutura organizacional é determinada pela sua estratégia de mercado. (Pesquisa de Chandler (Estrutura Organizacional))	3,6	4	1,0	5	1
Há estrutura burocrática baseada em uma minuciosa divisão do trabalho, cargos ocupados por especialistas com atribuições bem definidas e centralização das decisões na cúpula da organização. (Pesquisa de Laurence e Lorsh - mecanicistas)).	3,3	4	1,8	5	1
Há estruturas organizacionais flexíveis, com pouca divisão de trabalho e descentralização das decisões, delegadas aos níveis inferiores. (Pesquisa de Laurence e Lorsh - organicistas)).	2,7	3	1,1	5	1
A tecnologia influencia a organização da empresa - Tecnologia nas organizações).	4,1	4	0,9	5	1

Fonte: elaborada pelos autores (2020).

A tabela 6 resume os dados tratados e seus resultados gerais, tanto em medidas de tendência central, como para dispersão e valores máximos e mínimos. A partir das análises realizadas, foi proporcionada uma compreensão de que, em relação à teoria sistêmica, os setores não são muito integrados, mas reconhecem o *feedback* dos clientes como elemento importante para a melhoria dos serviços. Em

relação à teoria comportamental, há uma neutralidade sobre a informação de medidas de recompensas materiais ou salariais, como também sobre formas de punição. Todavia, fica evidente que os funcionários desempenham várias funções na empresa. Por conseguinte, no tocante à teoria contingencial, existe uma forte tendência à neutralidade quando é colocada em questão a flexibilidade das estruturas na organização e descentralização das decisões. Por outro lado, é forte a evidência de que a estrutura organizacional é determinada pela formulação da estratégia voltada para o mercado.

## 5 CONCLUSÃO

O presente estudo teve como principal propósito compreender como as teorias que compõem a abordagem das concepções modernas da Teoria Geral da Administração se aplicam às práticas de gestão de uma empresa de serviços postais sediada no estado do Ceará. E, através desta pesquisa, foi possível identificar a percepção dos funcionários sobre pontos específicos dos conceitos à luz das teorias sistêmica, comportamental e contingencial, tais como: Sinergia; Visão holística; Sistemas administrativos de Likert; Pesquisa de Chandler; Pesquisa de Laurence e Lorsch, entre outros, todos aplicados à rotina organizacional.

A partir da análise dos dados, em relação à dinâmica organizacional da empresa de serviços postais à luz da teoria sistêmica, percebeu-se que o funcionário deve possuir uma visão geral, de modo que tenha conhecimento sobre os assuntos, atividades pertencentes a outros setores, departamentos, e não se limitar ao seu entorno. Além disso, também foi identificado que há uma atenção para a dinâmica dos fatores externos, uma vez que estes influenciam nas decisões da empresa. Ademais, existem sistemas próprios da empresa que recebem as considerações dos clientes, ou seja, os *feedbacks* sobre a qualidade dos serviços prestados.

No que concerne à dinâmica organizacional da empresa serviços postais à luz da teoria comportamental, foi observado que o funcionário desempenha várias funções dentro da organização, isto é, há uma variedade de atividades que ele desempenha. Verificou-se, também, que é bastante preservado o bem-estar dos colaboradores, de modo que as condições de natureza fisiológica e de segurança são muito bem resguardadas, estimulando a interação entre os funcionários. Outro ponto importante é que o processo de decisão é centralizado na gerência, em que esta define as políticas e as formas de execução das atividades, o que indica pouca delegação e consulta aos demais membros hierárquicos.

No que diz respeito à dinâmica organizacional da empresa em foco, à luz da teoria contingencial, foi identificado em maior destaque que a estrutura organizacional é estabelecida pela estratégia de mercado, ou seja, corroborando as evidências já citadas. A preocupação com o ambiente externo é bastante perceptível. Outrossim, também há uma estrutura minuciosa e planejada em função de uma distribuição de trabalho e de cargos preenchidos por especialistas, em que estes possuem suas atribuições bem definidas e claras. Por fim, a tecnologia desempenha um papel crucial na empresa, de modo a influenciar toda a organização.

Como contribuição, este artigo apresenta conteúdos que permitem melhor compreensão da literatura em questão, em particular no tocante à articulação teoria-empíria, nem sempre perceptível para os gestores ou para estudantes da área dos estudos organizacionais. Ressalta-se, também, a relevância da análise ter sido realizada junto à uma organização que desempenha um papel estratégico com abrangência nacional.

Este estudo pode servir como base para uma visão geral acerca das práticas organizacionais à luz de concepções modernas e do modo como as teorias são vivenciadas na prática. A médio prazo, busca-se a aplicação de novos estudos, a fim de compreender a dinâmica organizacional na visão dos gestores. Já a longo prazo, as informações fornecidas podem subsidiar novas pesquisas, além de ser útil para o desenvolvimento de medidas para melhorias organizacionais, desenvolvendo capacitações para os funcionários, ideias de criação de oficinas de vivência de conflitos, meios de inserir os funcionários nas decisões da empresa, de modo que estes sejam consultados e se sintam ainda mais pertencentes à empresa.

Dentre as limitações deste estudo, destaca-se a restrita participação dos colaboradores e o fato de a amostra ser constituída apenas por funcionários do mesmo nível hierárquico. Sugere-se, portanto, uma amostra mais representativa e diversificada para pesquisas futuras, podendo ser estendida para coordenadores e diretores. Além disso, recomenda-se a investigação de natureza qualitativa, para a compreensão de aspectos mais específicos possibilitando a ampliação de evidências.

## REFERÊNCIAS

ASSIS, Maria Cristina de. **Metodologia do trabalho científico**. In: FARIA Evangelina Maria B. de; ALDRIGUE, Ana Cristina S. (Orgs.). *Linguagens: usos e reflexões*. João Pessoa: Ed. Universitária/UFPB, 2008, v. 2, p. 269-301.

BARBALHO, C.R.S.; SILVA, C.M.T.S.C.; Freitas, K.A.A. **Gestão de Bibliotecas: um estudo sobre o perfil do bibliotecário-gestor na cidade de Manaus**. Amazonas, 2013. Disponível em: [https://www.oocities.org/br/biblioestudantes/texto\\_52.pdf](https://www.oocities.org/br/biblioestudantes/texto_52.pdf). Acesso em: 07 abr. 2020.

CAVALCANTE, R.C. Os estudos organizacionais e a sua contribuição para a comunicação de organizações. In: CONGRESSO BRASILEIRO CIENTÍFICO DE COMUNICAÇÃO. **Anais...**São Paulo, 2007. Disponível em: [http://www.abrapcorp.org.br/anais2007/trabalhos/gt1/gt1\\_cavalcante.pdf](http://www.abrapcorp.org.br/anais2007/trabalhos/gt1/gt1_cavalcante.pdf). Acesso em 08 fev. 2020.

CHIKERE, C.; NWOKA, J. The systems theory of management in modern day organizations: a study of Aldgate Congress Resort Limited Port Harcourt. **International Journal of Scientific and Research Publications**, v. 5, i. 9, Sept. 2015. Disponível em: <http://www.ijsrp.org/research-paper-0915/ijsrp-p4554.pdf>. Acesso em: 02 jan. 2020.

COSTA, R. S.; FREITAS, H.; ANDRIOTTI, F. K. Uma reflexão sobre o uso da teoria sistêmica para a compreensão do fluxo da informação nas organizações. **Revista Eletrônica GIANTI**, Porto Alegre, 2007. Disponível em: [http://www.ufrgs.br/gianti/files/artigos/2007/2007\\_200\\_GIANTI.pdf](http://www.ufrgs.br/gianti/files/artigos/2007/2007_200_GIANTI.pdf). Acesso em: 07 abr.2020.

FRANCISCO JÚNIOR, F.; FARIA, A.P. ; MONTEIRO, M.A.G. Teoria da contingência e tecnologia: desenvolvimento e uso da plataforma participa: estudo de caso - realizado na Universidade do Estado de Minas Gerais – Unidade Carangola. **XII CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E III INOVARSE –**



RESPONSABILIDADE SOCIAL APLICADA, 2016. Disponível em:  
[http://www.inovarse.org/sites/default/files/T16\\_287.pdf](http://www.inovarse.org/sites/default/files/T16_287.pdf). Acesso em: 03 jan. 2020.

GERHARDT, Tatiana Engel.; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa**. 1. ed. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. 120 p. Disponível em:  
<<http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>>. Acesso em: 20 jan. 2020.

GIL. Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008. Disponível em: <https://ayanrafael.files.wordpress.com/2011/08/gil-a-c-mc3a9todos-e-tc3a9cnicas-de-pesquisa-social.pdf>. Acesso em: 20 jan. 2020.

GOMES, Lauren Beltrão *et al.* As origens do pensamento sistêmico: das partes para o todo. **Pensando fam**. 2014, v.18, n.2, 3-16 p. Disponível em:  
<http://pepsic.bvsalud.org/pdf/penf/v18n2/v18n2a02.pdf>. Acesso em: 07 abr. 2020.

HESKETH, J.; COSTA, M. Construção de um instrumento para medida de satisfação no trabalho. **Rev. Adm. Emp.** Rio de Janeiro, v. 20, n.3, p.59-68, jul./ set. 1980. Disponível em:<http://www.scielo.br/pdf/rae/v20n3/v20n3a05>. Acesso em: 14 mar.2020.

LEMOS, Anderson Queiroz. **Fundamentos de gestão empresarial: abordagem humanística e comportamental da Administração**. 1. ed. Fortaleza: FGF, 2012. Disponível em: [http://www.nead.fgf.edu.br/novo/material/Abordagem\\_Humanistica\\_e\\_Comportamental\\_da\\_Administracao.pdf](http://www.nead.fgf.edu.br/novo/material/Abordagem_Humanistica_e_Comportamental_da_Administracao.pdf). Acesso em 03 jan. 2020.

MARIOTTI, H. **Sinergia, criatividade e complexidade**. São Paulo, 1996, 21-28 p. Disponível em:  
[http://pavoniking.hospedagemdesites.ws/imagens/trabalhosfoto/442008\\_sinergia.pdf](http://pavoniking.hospedagemdesites.ws/imagens/trabalhosfoto/442008_sinergia.pdf). Acesso: 07 abr. 2020.

MAXIMIANO, A. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MOTTA, F. **Teoria geral da administração**. 13. ed. São Paulo: Pioneira, 1986.

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. G. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Thomson, 2002.

NASCIMENTOS, A.M.; GUIDINI, M.B; REGINATO, L. Um estudo sobre os efeitos dos estilos de gestão nos resultados econômicos das empresas. In: XXXII ENCONTRO DA ANPAD.2008. Rio de Janeiro, **Anais...2008**. 1-16 p. Disponível em:  
[http://www.anpad.org.br/diversos/down\\_zips/38/EOR-B2067.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/down_zips/38/EOR-B2067.pdf). Acesso em: 06 abr.2020.

PIRES, C. F.; CAMPOS, M. S. O empreendedorismo feminino em São Gotardo: uma leitura segundo a Teoria Comportamental de David McClelland. **Revista Brasileira de Gestão e Engenharia**. n.16, 2017, p.83-105. Disponível:

<http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia/article/view/331/449>.  
Acesso: 03 jan. 2020.

PRODANOV, C.C.; FREITAS, E.C. **Metodologia do trabalho científico recurso eletrônico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013. 277 p.  
Disponível em: <http://www.feevale.br/Comum/midias/8807f05a-14d0-4d5b-b1ad-1538f3aef538/E-book%20Metodologia%20do%20Trabalho%20Cientifico.pdf>. Acesso em: 20 jan. 2020.

OLIVEIRA, T.M.V. Amostragem não probabilística: adequação de situações para uso e limitações de amostras por conveniência, julgamento e quotas. **Administração On Line**, v. 2, n. 3, p.1-15, jul./set. 2001. Disponível em:  
[https://pesquisaeaesp.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/arquivos/veludo\\_\\_amostragem\\_ao\\_nao\\_probabilistica\\_adequacao\\_de\\_situacoes\\_para\\_uso\\_e\\_limitacoes\\_de\\_amostras\\_por\\_conveniencia.pdf](https://pesquisaeaesp.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/arquivos/veludo__amostragem_ao_nao_probabilistica_adequacao_de_situacoes_para_uso_e_limitacoes_de_amostras_por_conveniencia.pdf). Acesso em: 14 mar. 2020.

SCHULTZ, Glauco. **Introdução à gestão de organizações**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2016. 159 p. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad103.pdf>. Acesso em: 02 jan. 2020.