

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E DESEMPENHO: revisão integrativa de literatura realizada nas bases de dados Web of Science e Google Acadêmico¹

ORGANIZATIONAL STRUCTURE AND PERFORMANCE: integrative literature review in the Web of Science and Google Scholar databases

Cintia de Souza Dias

IFMG – Campus Formiga

E-mail: cintiasdias.1996@gmail.com

Orientadora: Dra. Arlete Aparecida de Abreu

Resumo

A estrutura organizacional de uma empresa é única e representa um grande valor em razão da sua não replicação. Ao ser associada a uma gestão estratégica, é capaz de cumprir os objetivos das empresas, atingir maiores desempenhos e ganhar vantagem competitiva no mercado em que atua. Entretanto, ainda existe uma lacuna sobre a relação entre estrutura e desempenho organizacional. Nesse sentido, o presente trabalho teve como objetivo, realizar uma revisão integrativa da literatura, utilizando as bases de dados do Google Acadêmico e da Web of Science para um horizonte temporal de 10 anos. A metodologia utilizada foi a revisão integrativa da literatura, que associada à técnica de análise de conteúdo fez a síntese e análise de 35 estudos. Os resultados afirmam a existência da relação entre a estrutura organizacional e o desempenho organizacional. Entretanto, poucos estudos empíricos foram realizados ou conseguiram contemplar com maior profundidade essa relação. Ademais, o trabalho contribui para a literatura existente reunindo e analisando informações sobre a relação entre estrutura organizacional e desempenho, fornecendo suporte tanto para o campo empírico, quanto para pesquisadores interessados nesse tema de estudo.

Palavras-chave: Estrutura. Desempenho. Revisão integrativa.

Abstract

The organizational structure of a company is unique and represents a great value due to its non-replication. When associated with strategic management, it is capable of fulfilling the companies' objectives, achieving greater performance, and gaining competitive advantage in the market in which it operates. However, there is still a gap on the relationship between structure and organizational performance. In this sense, this paper aimed to conduct an integrative literature review using Google Scholar and Web of Science databases for a time horizon of 10 years. The methodology used was an integrative literature review, which associated with the content analysis technique synthesized and analyzed 35 studies. The results affirm the existence of the relationship between organizational structure and organizational performance. However, few empirical studies have been conducted or were able to contemplate this relationship in greater depth. Furthermore, the paper contributes to

¹ Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Curso Bacharelado em Administração do Instituto Federal de Minas Gerais - Campus Formiga para obtenção do grau de bacharel em Administração.

the existing literature by gathering and analyzing information about the relationship between organizational structure and performance, providing support both for the empirical field and for researchers interested in this study topic.

Key words: Structure. Performance. Integrative review.

Apresentação em: 05 / 04 / 2021

Aprovação em: 05 / 04 / 2021

1 INTRODUÇÃO

Em sua grande maioria, as organizações nascem com um objetivo em comum que é criar produtos ou executar serviços que agreguem valor aos interessados, que ampliem o negócio e como resultado alcancem a eficiência organizacional (JONES, 2010).

Os estudos sobre a constituição das organizações fundamentam-se nas teorias clássicas da administração de Taylor e Fayol enxergando-as como um sistema fechado e focado na eficiência do trabalho (KATZ; KAHN, 1987; SILVA, 2008). A administração científica de Taylor tem como premissa a especialização dos níveis mais baixos da estrutura hierárquica, por meio da distribuição padronizada de tarefas para alcançar a eficiência (TAYLOR, 1990). A teoria administrativa de Fayol compreende que a distribuição de responsabilidades dos níveis mais altos para o restante da estrutura é o elemento essencial para atingir a eficiência (FAYOL, 1972).

Com o surgimento da Escola das Relações Humanas surgiram críticas a respeito das visões mecanicistas anteriores, o que culminou com a apresentação de uma abordagem mais orgânica da organização, desenvolvida dentre as vertentes pelo estruturalismo, seguido pela teoria da contingência e pelo paradoxo organizacional moderno. Compreendendo, portanto, que as organizações são sistemas abertos influenciados por fatores ambientais e pela tecnologia de informação (KATZ; KAHN, 1987; CHIAVENATO, 2003; GUERRINI *et al.*, 2014).

O termo estrutura organizacional compreende a forma como a organização distribui os seus recursos e divide as suas atividades de acordo com o nível de controle e papel dos agentes envolvidos (MINTZBERG, 1979; HALL, 1984; VASCONCELLOS, 1989). Ela é considerada um bem único de grande valor, irreplicável (PERTUSA-ORTEGA; MOLINA-AZORÍN; CLAVER-CORTÉS, 2010; OLIVEIRA, 2012), que se associa à gestão estratégica para cumprir os objetivos da organização, alcançar maior desempenho e vantagem

competitiva (NANDAKUMAR; GHOBADIAN; O'REGAN, 2010). Além disso, o termo passou por modificações, expandindo-se para diversos tipos e aplicações (GUERRINI *et al.*, 2014).

De forma semelhante, o desempenho organizacional é compreendido como a capacidade da organização em concretizar o seu planejamento (CHIAVENATO, 2003). Trata-se de um termo multidimensional que contribui fortemente para os estudos da administração (RICHARD *et al.*, 2009; MATITZ e BULGACOV, 2011).

Como apontado por Matitz e Bulgacov (2011) o desempenho organizacional é separado em três dimensões, que abrangem a compreensão dos aspectos internos das empresas, a análise mercadológica e a utilização do desempenho organizacional como um instrumento de coleta de dados. A mensuração da variável desempenho organizacional é feita de acordo com a classificação dada pelo pesquisador e que pode ser analisada como dependente, independente ou de controle (RICHARD *et al.*, 2009).

Alguns estudos foram realizados com o objetivo de analisar a relação entre a estrutura organizacional e o desempenho organizacional, utilizando principalmente estudos de casos e modelos de simulação como metodologias de análise (COSH; FU; HUGHES, 2012; WILDEN *et al.*, 2013; KIM e ANAND, 2018). Os resultados indicam que a relação entre a estrutura e o desempenho da empresa colabora para o desenvolvimento de inovações, que o alinhamento das capacidades internas e externas é um ponto de grande relevância e que se a estrutura estiver bem alinhada com as estratégias, a replicação de conhecimentos complexos torna-se simplificada.

Os estudos de Lee e Yang (2011), Mariano, Guerrini e Rebelatto (2012), Jung e Kim (2013) e De Melo Santos *et al.* (2014) demonstram que a compreensão da relação entre estrutura organizacional e desempenho pode não ser alcançada, contudo, obteve-se um consenso de que a estrutura organizacional de forma isolada não impacta no desempenho das empresas.

Diante da falta de consenso apresentada, levanta-se a seguinte problemática: O que a literatura tem a demonstrar sobre a relação entre estrutura e desempenho organizacional?

Visando responder a essa problemática, o presente trabalho tem como objetivo realizar uma revisão integrativa da literatura, utilizando as bases de dados do Google Acadêmico e da Web of Science para um horizonte temporal de 10 anos. Dessa forma, pretende-se apresentar o que há publicado sobre o tema, especificamente em termos da relação existente entre a estrutura organizacional e o desempenho da empresa. Entender sobre

essa relação é importante, pois como apontado por Drucker (1954) há uma conexão entre os dois termos, em que o aperfeiçoamento da estrutura organizacional é capaz de melhorar o desempenho das empresas.

No campo empírico, não há uma teoria que explique ou mensure a forma como a eficiência organizacional está associada ao desenho organizacional (LEWIN e MINTON, 1986). Dessa forma, ainda existe uma lacuna sobre a relação existente entre estas variáveis. Nesse sentido, esta pesquisa contribui para a literatura existente reunindo e analisando informações sobre a relação entre estrutura organizacional e desempenho, fornecendo suporte tanto para o campo empírico, quanto para pesquisadores interessados nesse tema de estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Estrutura e desempenho organizacional: conceitos

O primeiro a evidenciar o conceito de estrutura organizacional foi o engenheiro francês Jules Henri Fayol, desenvolvedor da Teoria da Administração Clássica. Dentre os seus pensamentos administrativos do período industrial, tinha-se, que as empresas tendem a aumentar a sua eficiência ao segregar os níveis de responsabilidade, fazendo surgir então o termo estrutura organizacional (FAYOL, 1989). Para Mintzberg (1979), Hall (1984) e Vasconcellos (1989) esses níveis de responsabilidade relacionam-se com o método utilizado pelas empresas, para distribuir e separar tanto as atividades, quanto os recursos. Desta forma, era utilizado, portanto, uma separação conforme o nível de controle adotado e o papel desempenhado pelos agentes dentro das empresas.

A estrutura organizacional de uma empresa é tão específica, que de acordo com Pertusa-Ortega, Molina-Azorín e Claver-Cortés (2010) e Oliveira (2012) representa um grande valor em razão de sua não replicação. Isto porque, contempla características únicas como por exemplo, a circulação de informações, a cultura, a autoridade e o próprio espaço físico. Essas características únicas, de acordo com Nandakumar, Ghobadian e O'regan (2010) se desenvolvidas junto a uma gestão estratégica, são capazes de garantir à empresa o cumprimento dos seus objetivos, permitindo atingir maiores desempenhos e ganhar vantagem competitiva no mercado em que atua.

Como esperado, após o período industrial as empresas fizeram avanços, enquadrando-se nas necessidades equivalentes a cada época e com isso, a estrutura organizacional também foi desenvolvida ganhando novos tipos e formas de aplicação dentro

das empresas (GUERRINI *et al.*, 2014). O desempenho organizacional é uma forma de mensurar o quanto a empresa está conseguindo alcançar as metas e os objetivos estabelecidos na etapa de planejamento (CHIAVENATO, 2003; CHO e DANSEREAU, 2010).

De acordo com Richard *et al.* (2009) dentro dos estudos da administração, o termo desempenho organizacional tem fornecido grande suporte para os estudos organizacionais, no que diz respeito à melhor compreensão do que significa o desempenho de uma empresa e a forma correta da sua mensuração. Todavia, esse termo apresenta uma extensão em várias dimensões, em razão da profundidade desse conceito teórico (MATITZ e BULGACOV, 2011).

Haja vista, que a estrutura organizacional é um item valioso e único das empresas, Drucker (1954) discorreu em seu trabalho que o desempenho organizacional é uma forma de alcançar as metas e objetivos definidos, ressaltando que ambos os termos possuem uma relação. Segundo o autor, o desempenho organizacional de uma empresa pode ser conduzido a uma condição melhor, desde que haja o aprimoramento da estrutura organizacional.

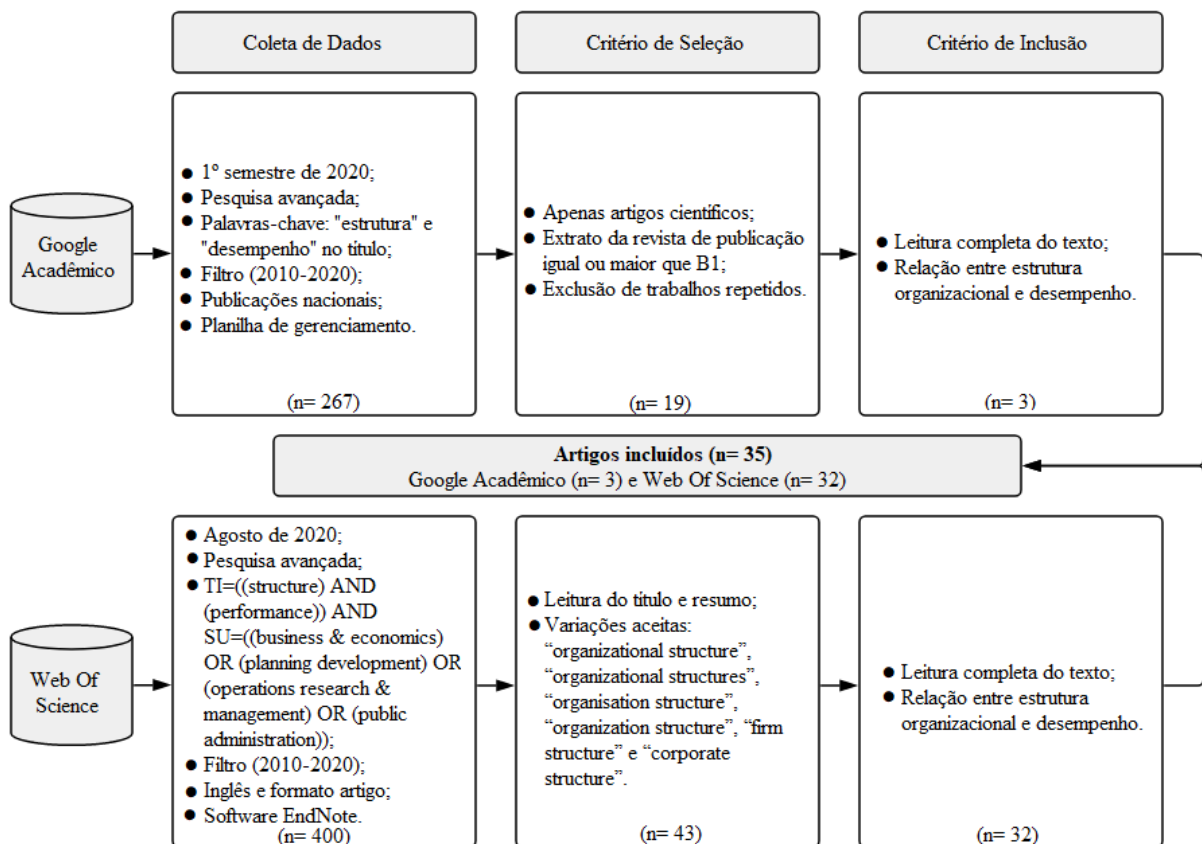
3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

A presente pesquisa utilizou uma abordagem qualitativa, que consiste na explicação interpretativa e criativa para analisar dados (GODOY, 1995). Quanto aos objetivos, é classificada como exploratória e descritiva, porque permite ao pesquisador se aproximar do problema, visualizá-lo de forma clara para construir hipóteses e descrever os dados analisados (GIL, 2017). Quanto aos procedimentos, o método de pesquisa utilizado foi a pesquisa bibliográfica, que realiza um levantamento das referências publicadas, sejam estas em meio físico ou virtual (PRODANOV; FREITAS, 2013).

O método de estratégia de pesquisa utilizado foi a revisão integrativa da literatura, que faz comparações entre teorias, termos, conceitos e etc. possibilitando assim, a condensação do conhecimento (SOUZA; SILVA; CARVALHO, 2010). Conforme o posicionamento de Torraco (2005) e Whitemore e Knafl (2005) é um método de grande relevância, pois realiza uma síntese integrada dos aspectos distintos e semelhantes entre estudos, capaz de fornecer novos conhecimentos e sugerir campos a serem explorados.

Para a realização da revisão integrativa, utilizou-se a pesquisa bibliográfica nas bases de dados do Google Acadêmico e da Web Of Science. A Figura 1, a seguir, ilustra de forma esquemática o fluxo de processo da pesquisa, delimitando palavras-chave e critérios de escolha dos trabalhos.

Figura 1 - Percurso metodológico da seleção dos artigos



Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

Para a análise dos trabalhos coletados por meio da revisão integrativa foi usada a técnica de análise de conteúdo, que consiste na validação de conteúdos coletados de mensagens por meio de um conjunto de técnicas sistemáticas de interpretação e descrição (BARDIN, 2016).

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 Análise de revisão integrativa

Visando a condensação de conhecimento dos 35 artigos selecionados das respectivas bases de dados, Google Acadêmico (n= 3) e Web Of Science (n= 32) foi realizada a análise de revisão integrativa.

4.1.1 Tipificação metodológica

No que tange à classificação metodológica dos estudos, esta pode ser observada no APÊNDICE A e na Tabela 1 disposta a seguir.

Tabela 1 - Classificação metodológica dos estudos

Elemento de Classificação	Descrição	Quantidade	Representação (%)
Abordagem	Quantitativa	33	94,29%
	Qualitativa	1	2,86%
	Quali-quantitativa	1	2,86%
Método	Estudo de caso	31	88,57%
	Pesquisa bibliográfica	1	2,86%
	Modelo de simulação	3	8,57%
Coleta de dados	Questionário	22	62,86%
	Questionário e entrevista	1	2,86%
	Dados em painel	8	22,86%
	Revisão de literatura	1	2,86%
	<i>Software</i> computacional	3	8,57%
Análise	Estatística descritiva	27	77,14%
	Análise multivariada	3	8,57%
	Análise financeira	1	2,86%
	Revisão integrativa	1	2,86%
	Método analítico	3	8,57%
Total de artigos		35	100%

Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

Como apresentado na tabela, os resultados indicam que as publicações entre os anos de 2010 e 2020, em sua maioria, fizeram o uso da abordagem quantitativa, sendo o método mais utilizado o estudo de caso e os modelos de simulação. Acerca dos estudos de casos, estes corroboram com a predominância da utilização do questionário e dos dados em painel como instrumentos de coleta de dados. Dentre as análises utilizadas por essa abordagem, a que apresentou maior aplicação foi a estatística descritiva, seguida da análise multivariada e da análise financeira. Para os modelos de simulação, utilizou-se *software* computacional como instrumento de coleta de dados e como análise o método analítico.

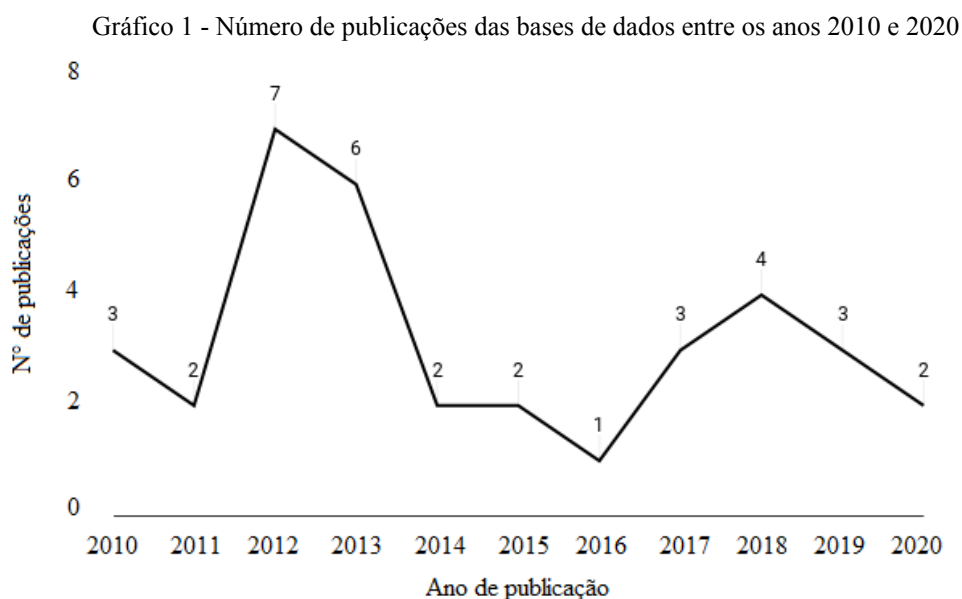
Quanto à abordagem qualitativa, esta apresentou uma distância considerada em relação à abordagem anterior, tendo em vista que apenas um estudo a utilizou. O método empregado por este respectivo estudo foi a pesquisa bibliográfica, fazendo o uso da revisão de literatura como instrumento de coleta de dados e a análise utilizada para esse caso foi a revisão integrativa.

De forma semelhante, a abordagem quali-quantitativa também apresentou uma distância significativa quando comparada com a primeira, porque somente um estudo a utilizou. O método usado no respectivo estudo foi o estudo de caso, aplicando questionário e entrevista como instrumentos de coleta de dados e análise multivariada.

É compreensivo que a abordagem mais utilizada seja a quantitativa, tendo em vista que o termo ‘desempenho’ é uma forma de análise que costuma ser mensurado por meio de indicadores, portanto, é necessário a utilização de dados quantitativos (MATITZ e BULGACOV, 2011).

4.1.2 Horizonte temporal dos estudos

O Gráfico 1 disposto neste subtópico, tem como objetivo expressar o resultado do comportamento temporal dos artigos incluídos na revisão integrativa, que discorrem sobre a relação entre estrutura organizacional e desempenho.



Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

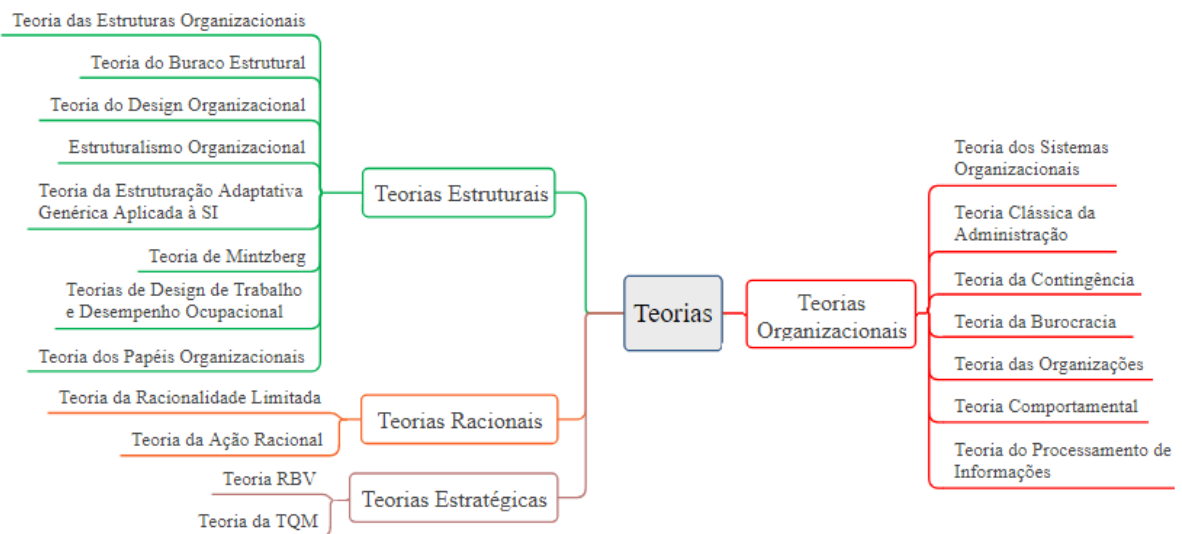
Fica evidente, que as maiores concentrações de publicações se encontram entre os anos de 2012 (n=7) e 2013 (n=6). No que se refere à quantidade de publicações por base de dados, é compreensível que os estudos internacionais (Web Of Science) apresentem um número maior, diante do tema de estudo do presente trabalho e levando em consideração os critérios de seleção definidos.

De acordo com Carrieri, Perdigão e Aguiar (2014) o século XX foi um marco importante para os estudos organizacionais, pois nesse período instituiu-se o gerencialismo, que consiste na padronização do gerenciamento das empresas. Para os autores, as mudanças advindas do século XXI, como a globalização e os avanços tecnológicos, trouxeram questionamentos tanto sobre a utilização de racionalização nos processos de gestão, quanto o reconhecimento da diversidade do contexto das empresas.

4.1.3 Abordagem teórica dos estudos

O quadro no APÊNDICE A, demonstra as teorias utilizadas nos artigos incluídos na revisão integrativa de forma específica, correlacionando as teorias com os respectivos estudos. Entretanto, visando o gerenciamento de informações que dizem respeito às teorias, elaborou-se um mapa mental representado pela Figura 2.

Figura 2 - Mapa mental das teorias utilizadas nos artigos incluídos



Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

Como pode ser observado na Figura 2, as teorias utilizadas nos estudos coletados seguem bases teóricas comuns, sendo estas separadas em quatro vertentes: as teorias estruturais, as teorias racionais, as teorias estratégicas e as teorias organizacionais.

A primeira vertente é baseada nas teorias estruturais, que foram agrupadas por apresentarem fundamentos da teoria estruturalista. Essa teoria tem como premissa, a ideia de que a totalidade de um sistema é composto pela combinação das características da estrutura de uma empresa com o meio ambiente que a cerca (SILVA, 2008; GUERRINI *et al.*, 2014).

As teorias racionais dizem respeito à forma como as decisões são tomadas de acordo com as informações disponíveis (MELO e FUCIDJI, 2016) e que o comportamento é definido pela soma das próprias ações com o meio ambiente em que se encontra (LOIOLA *et al.*, 2016).

No que tange à vertente teorias estratégicas, estas foram agrupadas em razão das suas características estratégicas. Tais ações ponderam sobre a utilização dos recursos da empresa para alcançar um melhor desempenho e vantagem competitiva (SANTOS *et al.*, 2015) e sobre a coordenação de processos para alcançar melhores níveis de qualidade (ROSS, 2017).

A última vertente, diz respeito às teorias organizacionais que apresentam características da constituição das empresas e do desenvolvimento histórico dos estudos organizacionais (GURGEL e JUSTEN, 2015).

4.1.4 Elucidação e definição dos termos estrutura e desempenho organizacional

A partir da definição das bases teóricas usadas na amostra, foi identificada também a forma como o termo estrutura organizacional foi definido. Os resultados indicam um total de 16 diferentes abordagens, conforme o Quadro 1 abaixo.

Quadro 1 - Abordagem do termo estrutura organizacional

Abordagem	Autores	Abordagem	Autores
Vista como desenho/design da empresa	De Melo Santos <i>et al.</i> (2014) e Lee <i>et al.</i> (2014)	Estrutura específica para fins de terceirização	Plugge e Bouwman (2013) e Plugge, Bouwman e Molina-Castillo (2013)
Recurso valioso da empresa	Pertusa-Ortega, Molina-Azorín e Claver-Cortés (2010) e Borella <i>et al.</i> (2017)	Elemento essencial para gestão eficiente e sucesso empresarial	Higgins e Toms (2011) e Lo (2013)
Categorizadas em duas dimensões estruturais básicas: mecanicista e orgânica	Lee e Yang (2011), Skaggs, Galli-Debicella (2012), Tavitiyaman, Zhang e Qu (2012), Wilden <i>et al.</i> (2013) e Chaib Lababidi <i>et al.</i> (2020)	Contribui para o desempenho do trabalho	Ahmetoglu <i>et al.</i> (2019)
Compreendida como moderadora	Arasli, Alphon e Arici (2019)	Responsável por alinhar objetivos dentro de uma rede	Mariano, Guerrini e Rebelatto (2012)
Impulsionadora da capacidade de inovação	Cosh, Fu e Hughes (2012), Dedahanov, Rhee e Yoon (2017), Dekoulou e Trivellas (2017), Bello-Pintado e	Consiste na construção de dimensões	Hao, Kasper e Muehlbacher (2012) e Jung e Kim (2013)

	Bianchi (2018), Johari e Yahya (2018) e Iranmanesh <i>et al.</i> (2020)		
Papel importante na comunicação, no fluxo de informações e na obtenção de <i>feedback</i>	Csaszar (2012), Joseph, Klingebiel e Wilson (2016) e Kim e Anand (2018)	Fornecedora de oportunidades de crescimento	Andrews (2010)
Elemento importante para a estratégia	Nandakumar, Ghobadian e O'Regan (2010), Claver-Cortés, Pertusa-Ortega, e Molina-Azorín (2012) e Tremblay e Simard (2018)	Elemento que proporciona vantagem competitiva	Zhu e Jiao (2013)
Dependente da complexidade do ambiente	Celo, Nebus e Wang (2015) e Richter <i>et al.</i> (2019)	Determinada pelas preferências individuais, alocação de decisões e agenda	Dosi e Marengo (2015)

Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

A nuvem de palavras disposta na Figura 3 a seguir, mostra de forma gráfica os resultados no que concerne às variáveis utilizadas nos estudos para definir o termo estrutura organizacional.

Figura 3 - Nuvem de palavras para estrutura



Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

Observa-se que foram identificadas 36 variáveis utilizadas para definir estrutura organizacional. De acordo com a nuvem de palavras, as variáveis com maior evidência de utilização são: formalização, centralização e descentralização, seguidas pelas demais conforme a frequência das mesmas nos artigos.

O *insight* obtido das variáveis e de forma específica das três abordadas anteriormente, é que a estrutura organizacional de uma empresa é definida como um conjunto de normas seguida por uma distribuição de autoridade. Simultaneamente, os resultados

encontrados na nuvem de palavras demonstram a força das bases teóricas das teorias estruturais e organizacionais.

Para o termo desempenho organizacional, a análise dos artigos da amostra demonstra 2 abordagens, sendo elas: quantitativa e qualitativa. Dos 35 artigos analisados, apenas o artigo de Mariano, Guerrini e Rebelatto (2012) utilizou a abordagem qualitativa, que corrobora com a classificação metodológica apresentada na Tabela 1. Ademais, as variáveis utilizadas para definir o termo desempenho organizacional, estão ilustrados na nuvem de palavras na Figura 4 a seguir.



Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

Como apresentado na nuvem de palavras acima, os resultados indicaram um total de 33 variáveis empregadas para definir o termo. As variáveis com maior evidência de utilização são: inovação, satisfação do cliente, participação de mercado e ROI (Retorno Sobre o Investimento), acompanhadas pelas demais de acordo com a respectiva frequência nos artigos.

Por meio das variáveis obteve-se o *insight* de que o desempenho organizacional de uma empresa é definido por aspectos internos como o investimento em inovação e externos como a sua aceitação no mercado. Fazendo uma analogia, é possível compreender que os resultados encontrados na nuvem de palavras tornam evidente a força das bases teóricas das teorias racionais, estratégicas e organizacionais.

4.2 Análise de conteúdo

Para compreender melhor a amostra de artigos por meio da revisão integrativa de literatura, depois de delimitar os conceitos e métodos mais utilizados, seus resultados, limitações e contribuições foram submetidos à análise de conteúdo.

Para tanto, seguiu-se as orientações de Bardin (1977) trabalhando o material coletado nas bases de dados em três fases denominadas como: pré-análise; exploração; e tratamento, inferência e interpretação.

4.2.1 Resultados dos estudos

Em virtude dos resultados dos estudos, a análise de conteúdo possibilitou a identificação de quatro categorias, sendo elas: aspecto estrutural, movimento da gestão, estratégia e aspecto contingencial.

A primeira categoria foi nomeada como aspecto estrutural, devido à descrição dos efeitos da estrutura organizacional no desempenho (CSASZAR, 2012; MARIANO; GUERRINI; REBELATTO, 2012). Essa categoria demonstra que elementos como a divisão, o tipo de estrutura, a formalização adotada e os efeitos complexos da estrutura organizacional contribuem para um melhor nível de desempenho (ANDREWS, 2010; HIGGINS e TOMS, 2011; LEE *et al.*, 2014; IRANMANESH *et al.*, 2020).

A categoria movimento da gestão foi nomeada dessa forma em razão da presença das ações da gerência das empresas influenciarem o desempenho (COSH; FU; HUGHES, 2012; DOSI e MARENGO, 2015). O que é percebido dessa categoria é que comportamentos de liderança e controle são capazes de repercutir no ambiente interno de trabalho e, conseqüentemente, no desempenho delas (TREMBLAY e SIMARD, 2018; AHMETOGLU *et al.*, 2019).

A terceira categoria foi nomeada como estratégia, porque os resultados apontam que o uso da ação estratégica é primordial para obter vantagem competitiva no mercado (LEE e YANG, 2011; TAVITIYAMAN; ZHANG; QU, 2012). Essa categoria comprova a eficácia dos elementos estratégicos, como mediadores entre a estrutura organizacional e o desempenho organizacional (PERTUSA-ORTEGA; MOLINA-AZORÍN; CLAVER-CORTÉS; 2010).

A última categoria foi nomeada como aspecto contingencial, em virtude da relatividade das organizações mediante os aspectos ambientais a elas expostos (LO, 2013). Essa categoria evidencia que os aspectos ambientais internos e externos, como fatores condicionantes da postura adotada pelas empresas no que diz respeito à estrutura organizacional e desempenho (NANDAKUMAR; GHOBADIAN; O'REGAN, 2010).

Levando em consideração esses pontos, entende-se que a relação entre os termos estrutura organizacional e desempenho organizacional é uma cadeia interligada que compõem um ecossistema. A estrutura organizacional é um elemento particular de cada empresa, constituída por normas, cultura e pessoas (OLIVEIRA, 2012). Não obstante, essas pessoas são responsáveis por cumprir as metas e os objetivos para alcançar o desempenho da empresa.

4.2.2 Limitações dos estudos

Seguidamente, identificou-se seis categorias para as limitações dos estudos. A primeira categoria foi nomeada como generalização limitada, em razão da dificuldade de generalizar os resultados encontrados (SKAGGS e GALLI-DEBICELLA, 2012; DEDAHANOV; RHEE; YOON, 2017). Dessa forma, a categoria aponta limitações como por exemplo, os dados coletados, o tipo de amostra, o porte e a localização da empresa (PLUGGE e BOUWMAN, 2013; BORELLA *et al.*, 2017).

A categoria pesquisa básica, como o próprio nome sugere, foi nomeada dessa forma devido a não aplicabilidade prática dos estudos. Nesse sentido, nessa categoria enquadra-se apenas o estudo de Mariano, Guerrini e Rebelatto (2012) pois, os autores realizaram uma pesquisa bibliográfica.

A categoria predileção, foi nomeada assim por causa da forma intencional como os autores inclinaram as suas escolhas com o objetivo de simplificar os estudos (CELO; NEBUS; WANG, 2015). Essa categoria demonstra a utilização de estratégias específicas, tais como simplificação de modelos e autorrelatos (AHMETOGLU *et al.*, 2019).

A categoria dados transversais foi nomeada dessa forma em virtude da coleta de dados de empresas em ambientes específicos (DEKOULOU e TRIVELLAS, 2017; IRANMANESH *et al.*, 2020). Ademais, essa categoria demonstra que os dados transversais coletados em estudos observacionais contribuem para um resultado único, devido às características exclusivas da população amostral (WILDEN *et al.*, 2013).

A quinta categoria foi nomeada como resultado inconclusivo, em razão dos dados analisados não apontarem resultados conclusivos (HIGGINS e TOMS, 2011). Essa categoria demonstra que os autores não foram capazes de encontrar clareza ou afirmação em seus resultados (JOHARI e YAHYA, 2018).

A última categoria foi nomeada como inescrito, em razão dos estudos não apresentarem de forma explícita as limitações para a elaboração dos mesmos (HAO; KASPER; MUEHLBACHER, 2012). Essa categoria demonstra que provavelmente os autores

optaram por não apontar as limitações, pois os resultados por si só já as definem (PLUGGE; BOUWMAN; MOLINA-CASTILLO, 2013).

4.2.3 Contribuições dos estudos

Quanto às contribuições, foi possível agrupá-las em duas categorias: com exposição e sem exposição. A finalidade de tais categorias é apontar se os estudos se atentaram ao fato de esclarecer ao leitor quais as inovações ou contribuições propostas pelos mesmos. Como resultado, a maioria dos estudos expuseram de forma explícita quais foram as suas contribuições, todavia, alguns estudos não apresentaram o fator de originalidade de seus trabalhos (DOSI e MARENGO, 2015; BORELLA *et al.*, 2017).

Surpreendentemente, mesmo se tratando de publicações em revistas conceituadas, ainda há trabalhos que abrem mão de elucidar alguns detalhes. Marconi e Lakatos (2005) ressaltam a relevância da construção desse item no corpo do texto, pois como argumentado por elas dentre as finalidades do artigo científico encontra-se a transferência de novas descobertas para os leitores, sejam eles com vasto conhecimento na área ou não.

Em virtude do que foi apresentado, entende-se que as publicações precisam fornecer informações suficientes tanto para auxiliar na interpretação do texto, quanto na utilização dessas informações para a construção de novos conhecimentos, contribuindo assim para a literatura já existente e para o campo empírico.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo teve como objetivo realizar uma revisão integrativa da literatura, utilizando as bases de dados do Google Acadêmico e da Web of Science para um horizonte temporal de 10 anos, apresentando o que há de publicação sobre o tema e de forma específica sobre a relação existente entre a estrutura e o desempenho organizacional.

Nesse sentido, o que pode ser observado dessa relação, é que a estrutura organizacional quando bem elaborada consegue proporcionar meios de influenciar a estratégia formulada e por consequência o desempenho organizacional. Portanto, os estudos na literatura de fato afirmam a existência da relação entre a estrutura organizacional e o desempenho organizacional. Entretanto, poucos estudos empíricos foram realizados ou conseguiram contemplar com maior profundidade essa relação.

No que tange às contribuições do presente trabalho, este contribui para a literatura existente ao fornecer suporte para o campo empírico e auxiliar os pesquisadores atraídos por esse tema de estudo.

Não obstante, o trabalho também apresenta algumas limitações, tais como a delimitação de um período específico, o uso de apenas duas bases de dados e a inclusão de estudos advindos de apenas dois idiomas. Precedido destas, sugere-se para estudos futuros a expansão do horizonte temporal, a utilização de outras bases de dados, a inclusão de outros idiomas e a aplicação de mais estudos empíricos para estudar a relação entre estrutura e desempenho organizacional.

REFERÊNCIAS

AHMETOGLU, Gorkan *et al.* The impact of organizational structure and work autonomy in fostering entrepreneurial tendencies and job performance. In: Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship. **Emerald Publishing Limited**, 2019. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/EBHRM-11-2018-0070/full/html>. Acesso em: 19 mar. 2021.

ANDREWS, Rhys. Organizational social capital, structure and performance. **Human relations**, v. 63, n. 5, p. 583-608, 2010. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0018726709342931>. Acesso em: 19 mar. 2021.

ARASLI, Huseyin; ALPHUN, Cihan; ARICI, Hasan Evrim. Can balanced scorecard adoption mediate the impacts of environmental uncertainty on hotel performance? The moderating role of organizational decision-making structure. **Journal of Hospitality Marketing & Management**, v. 28, n. 8, p. 981-1009, 2019. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/19368623.2019.1578716>. Acesso em: 19 mar. 2021.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Tradução Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 1977.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Tradução Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2016.

BELLO-PINTADO, Alejandro; BIANCHI, Carlos. Educational diversity, organizational structure and innovation performance: Evidence from Uruguayan industry. **Estudios de economía**, v. 45, n. 2, 2018. Disponível em: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3393648. Acesso em: 19 mar. 2021.

BORELLA, Margareth Rodrigues de Carvalho *et al.* Estrutura organizacional, capacidade dos serviços e impacto sobre o desempenho de fornecedores logísticos no contexto B2B. **Gestão & Produção**, v. 24, n. 2, p. 355-369, 2017. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-530X2017000200355&script=sci_arttext&tlng=pt. Acesso em: 19 mar. 2021.

CELO, Sokol; NEBUS, James; WANG, I. Kim. MNC structure, complexity, and performance: Insights from NK methodology. **Journal of International Management**, v. 21, n. 3, p. 182-199, 2015. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1075425315000320>. Acesso em: 19 mar. 2021.

COSH, Andy; FU, Xiaolan; HUGHES, Alan. Organisation structure and innovation performance in different environments. **Small Business Economics**, v. 39, n. 2, p. 301-317, 2012. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007%2Fs11187-010-9304-5>. Acesso em: 19 mar. 2021.

CHAIB LABABIDI, Houyem *et al.* Contingency effects of firm structure and environmental uncertainty on strategic planning process and firm performance: Evidence from UAE enterprises. **Strategic Change**, v. 29, n. 2, p. 241-252, 2020. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/jsc.2325>. Acesso em: 19 mar. 2021.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7ª edição – Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHO, Jeewon; DANSEREAU, Fred. Are transformational leaders fair? A multi-level study of transformational leadership, justice perceptions, and organizational citizenship behaviors. **The leadership quarterly**, v. 21, n. 3, p. 409-421, 2010. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984310000548>. Acesso em: 19 mar. 2021.

CLAVER-CORTÉS, Enrique; PERTUSA-ORTEGA, Eva M.; MOLINA-AZORÍN, José F. Characteristics of organizational structure relating to hybrid competitive strategy: Implications for performance. **Journal of Business Research**, v. 65, n. 7, p. 993-1002, 2012. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296311001299>. Acesso em: 19 mar. 2021.

CSASZAR, Felipe A. Organizational structure as a determinant of performance: Evidence from mutual funds. **Strategic Management Journal**, v. 33, n. 6, p. 611-632, 2012. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/smj.1969>. Acesso em: 19 mar. 2021.

DE MELO SANTOS, Nathália *et al.* Cultura organizacional, estrutura organizacional e gestão de pessoas como bases para uma gestão orientada por processos e seus impactos no desempenho organizacional. **BBR-Brazilian Business Review**, v. 11, n. 3, p. 106-129, 2014. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/1230/123031118005.pdf>. Acesso em: 19 mar. 2021.

CARRIERI, Alexandre de Pádua; PERDIGÃO, Denis Alves; AGUIAR, Ana Rosa Camillo. A gestão ordinária dos pequenos negócios: outro olhar sobre a gestão em estudos organizacionais. **Revista de Administração**, v. 49, n. 4, p. 698-713, 2014. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0080210716303740>. Acesso em: 20 mar. 2021.

DEDAHANOV, Alisher Tohirovich; RHEE, Changjoon; YOON, Junghyun. Organizational structure and innovation performance. *Career Development International*, 2017. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/CDI-12-2016-0234/full/html>. Acesso em: 19 mar. 2021.

DEKOULOU, Paraskevi; TRIVELLAS, Panagiotis. Organizational structure, innovation performance and customer relationship value in the Greek advertising and media industry. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 2017. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JBIM-07-2015-0135/full/html?fullSc=1&mbSc=1>. Acesso em: 19 mar. 2021.

DOSI, Giovanni; MARENGO, Luigi. The dynamics of organizational structures and performances under diverging distributions of knowledge and different power structures. *Journal of Institutional Economics*, v. 11, n. 3, p. 535-559, 2015. Disponível em: <https://www.cambridge.org/core/journals/journal-of-institutional-economics/article/dynamics-of-organizational-structures-and-performances-under-diverging-distributions-of-knowledge-and-different-power-structures/1202F5C6F4F2E37721296DD5A174B79E>. Acesso em: 19 mar. 2021.

DRUCKER, Peter. F. **The practice of management**. New York: Harper & Row, 1954.

FAYOL, Jules Henri. **Administração industrial e geral**. São Paulo: Atlas, 1972.

FAYOL, Jules Henri. **Administração industrial e geral: previsão, organização, comando, coordenação, controle**. 10ª edição - São Paulo: Atlas, 1989.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6ª edição - Editora Atlas, 2017.

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. *Revista de Administração de empresas*, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/rae/v35n3/a04v35n3.pdf>. Acesso em: 19 mar. 2021.

GUERRINI, Fábio, M. *et al.* **Modelagem da organização: uma visão integrada**. Porto Alegre: Bookman, 2014.

GURGEL, Claudio; JUSTEN, Agatha. Teorias organizacionais e materialismo histórico. *Organizações & Sociedade*, v. 22, n. 73, p. 199-222, 2015. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1984-92302015000200199&script=sci_arttext&tlng=pt. Acesso em: 28 mar. 2021.

HALL, R. H. **Organizações: estrutura e processos**. 3ª edição - Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1984.

HAO, Qingmin; KASPER, Helmut; MUEHLBACHER, Juergen. How does organizational structure influence performance through learning and innovation in Austria and China. *Chinese Management Studies*, 2012. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/17506141211213717/full/html>. Acesso em: 19 mar. 2021.

HIGGINS, David M.; TOMS, Steven. Explaining corporate success: The structure and performance of British firms, 1950–84. **Business History**, v. 53, n. 1, p. 85-118, 2011. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/00076791.2011.546668>. Acesso em: 19 mar. 2021.

IRANMANESH, Mohammad *et al.* The impacts of organizational structure on operational performance through innovation capability: innovative culture as moderator. **Review of Managerial Science**, p. 1-27, 2020. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11846-020-00407-y>. Acesso em: 19 mar. 2021.

JOHARI, Johanim; YAHYA, Khulida Kirana. Organizational structure, work involvement, and job performance of public servants. **International Journal of Public Administration**, v. 42, n. 8, p. 654-663, 2018. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/01900692.2018.1498106>. Acesso em: 19 mar. 2021.

JONES, Gareth R. **Teoria das organizações**. São Paulo: Pearson, 2010.

JOSEPH, John; KLINGEBIEL, Ronald; WILSON, Alex James. Organizational structure and performance feedback: Centralization, aspirations, and termination decisions. **Organization Science**, v. 27, n. 5, p. 1065-1083, 2016. Disponível em: <https://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/orsc.2016.1076>. Acesso em: 19 mar. 2021.

JUNG, Chan Su; KIM, Seok Eun. Structure and perceived performance in public organizations. **Public Management Review**, v. 16, n. 5, p. 620-642, 2013. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/14719037.2012.743576>. Acesso em: 19 mar. 2021.

KATZ, D.; KAHN, R. L. **Psicologia social das organizações**. São Paulo: Atlas, 1987.

KIM, Sungho; ANAND, Jaideep. Knowledge complexity and the performance of inter-unit knowledge replication structures. **Strategic Management Journal**, v. 39, n. 7, p. 1959-1989, 2018. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/smj.2899>. Acesso em: 19 mar. 2021.

LEE, Chia-Ling; YANG, Huan-Jung. Organization structure, competition and performance measurement systems and their joint effects on performance. **Management accounting research**, v. 22, n. 2, p. 84-104, 2011. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1044500510000831>. Acesso em: 19 mar. 2021.

LEE, Ju-Yeon *et al.* Effect of customer-centric structure on long-term financial performance. **Marketing Science**, v. 34, n. 2, p. 250-268, 2014. Disponível em: <https://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/mksc.2014.0878>. Acesso em: 19 mar. 2021.

LEWIN, Arie Y.; MINTON, John W. Determining organizational effectiveness: Another look, and an agenda for research. **Management science**, v. 32, n. 5, p. 514-538, 1986. Disponível em: <https://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/mnsc.32.5.514>. Acesso em: 19 mar. 2021.

LO, Fang Yi. The dynamic adjustment of environment, strategy, structure, and resources on firm performance. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v. 9, n. 2, p. 217-227, 2013. Disponível em:

<https://link.springer.com/article/10.1007%2Fs11365-012-0222-7>. Acesso em: 19 mar. 2021.

LOIOLA, Elisabeth *et al.* Ação planejada e intenção empreendedora entre universitários: analisando preditores e mediadores. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v. 16, n. 1, p. 22-35, 2016. Disponível em:

http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572016000100003

. Acesso em: 28 mar. 2021.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 6ª edição - São Paulo: Atlas, 2005.

MARIANO, Enzo Barberio; GUERRINI, Fábio Müller; REBELATTO, Daisy Aparecida do Nascimento. Análise da relação entre estrutura e desempenho de redes interorganizacionais colaborativas. **Gestão & Produção**, v. 19, n. 3, p. 471-479, 2012. Disponível em:

https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-530X2012000300003&script=sci_arttext.

Acesso em: 19 mar. 2021.

MATITZ, Queila Regina Souza; BULGACOV, Sergio. O conceito desempenho em estudos organizacionais e estratégia: um modelo de análise multidimensional. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 4, p. 580-607, 2011. Disponível em:

https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552011000400003&script=sci_arttext&tlng=p

t. Acesso em: 19 mar. 2021.

MELO, Tatiana; FUCIDJI, José Ricardo. Racionalidade limitada e a tomada de decisão em sistemas complexos. **Brazilian Journal of Political Economy**, v. 36, n. 3, p. 622-645, 2016. Disponível em:

https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0101-31572016000300622&script=sci_arttext. Acesso

em: 28 mar. 2021.

MINTZBERG, Henry. **The structuring of organizations**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1979.

NANDAKUMAR, M. K.; GHOBADIAN, Abby; O'REGAN, Nicholas. Business-level strategy and performance. **Management Decision**, 2010. Disponível em:

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/00251741011053460/full/html>. Acesso

em: 19 mar. 2021.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Manual de gestão das cooperativas: uma abordagem prática**. 6ª edição – São Paulo: Atlas, 2012.

PERTUSA-ORTEGA, Eva M.; MOLINA-AZORÍN, José F.; CLAVER-CORTÉS, Enrique. Competitive strategy, structure and firm performance. **Management Decision**, 2010.

Disponível em:

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/00251741011076799/full/html>. Acesso

em: 19 mar. 2021.

PLUGGE, Albert; BOUWMAN, Harry. Fit between sourcing capabilities and organisational structure on IT outsourcing performance. **Production Planning & Control**, v. 24, n. 4-5, p. 375-387, 2013. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09537287.2011.648489>. Acesso em: 19 mar. 2021.

PLUGGE, Albert; BOUWMAN, Harry; MOLINA-CASTILLO, Francisco-Jose. Outsourcing capabilities, organizational structure and performance quality monitoring: Toward a fit model. **Information & Management**, v. 50, n. 6, p. 275-284, 2013. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0378720613000402>. Acesso em: 19 mar. 2021.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2ª edição - Editora Feevale, 2013.

RICHARD, Pierre J. *et al.* Measuring organizational performance: Towards methodological best practice. **Journal of management**, v. 35, n. 3, p. 718-804, 2009. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0149206308330560>. Acesso em: 19 mar. 2021.

RICHTER, Nicole Franziska *et al.* Organizational structure characteristics' influences on international purchasing performance in different purchasing locations. **Journal of Purchasing and Supply Management**, v. 25, n. 4, p. 100523, 2019. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1478409218303868>. Acesso em: 19 mar. 2021.

ROSS, Joel E. **Total quality management: Text, cases, and readings**. Routledge, 2017.

SANTOS, Luciano Costa *et al.* Como dar suporte às estratégias de empresas hoteleiras? Uma análise segundo a visão baseada em recursos. **Production**, v. 25, n. 2, p. 403-415, 2015. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-65132015005036612&script=sci_arttext&tlng=pt. Acesso em: 28 mar. 2021.

SILVA, Reinaldo O. da. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

SOUZA, Marcela Tavares de; SILVA, Michelly Dias da; CARVALHO, Rachel de. Revisão integrativa: o que é e como fazer. **Einstein (São Paulo)**, v. 8, n. 1, p. 102-106, 2010. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1679-45082010000100102&script=sci_arttext&tlng=pt. Acesso em: 19 mar. 2021.

SKAGGS, Bruce C.; GALLI-DEBICELLA, Alexandra. The effects of customer contact on organizational structure and performance in service firms. **The Service Industries Journal**, v. 32, n. 3, p. 337-352, 2012. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/02642069.2010.529132>. Acesso em: 19 mar. 2021.

TAVITIYAMAN, Pimpong; ZHANG, Hanqin Qiu; QU, Hailin. The effect of competitive strategies and organizational structure on hotel performance. **International Journal of**

Contemporary Hospitality Management, 2012. Disponível em:

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09596111211197845/full/html>. Acesso em: 19 mar. 2021.

TAYLOR, Frederick Winslow. **Princípios de administração científica**. 8ª edição - São Paulo: Atlas, 1990.

TORRACO, Richard J. Writing integrative literature reviews: Guidelines and examples.

Human resource development review, v. 4, n. 3, p. 356-367, 2005. Disponível em:

<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1534484305278283>. Acesso em: 27 mar. 2021.

TREMBLAY, Michel; SIMARD, Gilles. A multifoci approach to study social support and job performance: A target similarity consideration of development-enhancing practices, leadership, and structure. **Journal of Business Research**, v. 92, p. 118-130, 2018. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S014829631830314X>. Acesso em: 19 mar. 2021.

VASCONCELLOS, Eduardo. **Estrutura das organizações**. 2ª edição - São Paulo: Pioneira, 1989.

WILDEN, Ralf *et al.* Dynamic capabilities and performance: strategy, structure and environment. **Long range planning**, v. 46, n. 1-2, p. 72-96, 2013. Disponível em:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0024630112000763>. Acesso em: 19 mar. 2021.

WHITTEMORE, Robin; KNAFL, Kathleen. The integrative review: updated methodology.

Journal of advanced nursing, v. 52, n. 5, p. 546-553, 2005. Disponível em:

<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1365-2648.2005.03621.x>. Acesso em: 27 mar. 2021.

ZHU, Song; JIAO, Hao. Organizational structure and corporate performance: insights from 6,065 listed corporations. **Chinese Management Studies**, 2013. Disponível em:

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/CMS-09-2013-0174/full/html>. Acesso em: 19 mar. 2021.

APÊNDICE A - Artigos selecionados nas bases de dados Google Acadêmico e Web Of Science que compõem a Revisão Integrativa

Base de Dados	Título	Detalhes do Artigo (Autor (es), vol, nº, pág, ano)	Tipo de estudo e teoria adicional utilizada	Relação estrutura organizacional e desempenho
Web Of Science	Organizational social capital, structure and performance	Andrews, R., v.63, nº5, p.583-608, 2010	Quantitativo. Teorias do agente principal e do buraco estrutural.	Determina que a estrutura organizacional está associada ao desempenho organizacional.
Web Of Science	Business-level strategy and performance The moderating effects of environment and structure	Nandakumar, M. K.; Ghobadian, A.; O'Regan, N., v.48, nº6, p.907-939, 2010	Quantitativo. Teoria da contingência e Teoria dos sistemas organizacionais mecanicistas e orgânicos.	Discorre que a relação entre a estratégia de nível de negócios e o desempenho organizacional é influenciada pela estrutura organizacional.
Web Of Science	Competitive strategy, structure and firm performance A comparison of the resource-based view and the contingency approach	Pertusa-Ortega, E. M.; Molina-Azorín, J. F.; Claver-Cortés, E., v.48, nº8, p.1282-1303, 2010	Quantitativo. Teoria da contingência, Teoria do design organizacional e Teoria da Visão Baseada em Recursos (RBV).	Argumenta sobre a análise empírica da relação por meio da abordagem de contingência. Expõe as falhas organizacionais na mudança de uma estrutura organizacional para outra.
Web Of Science	Explaining corporate success: The structure and performance of British firms, 1950-84	Higgins, D. M.; Toms, S., v.53, nº1, p.85-118, 2011	Quantitativo. Teoria da heterogeneidade competitiva e Teoria do crescimento econômico (implícito).	Determina que as estratégias apoiadas pelas estruturas organizacionais têm melhores resultados de desempenho financeiro.
Web Of Science	Organization structure, competition and performance measurement systems and their joint effects on performance	Lee, C. L.; Yang, H. J., v.22, nº2, p.84-104, 2011	Quantitativo e qualitativo. Teoria da contingência, Teoria do design organizacional e Teoria da Visão Baseada em Recursos (RBV).	Menciona ligações importantes sobre a estrutura organizacional e o desempenho na literatura, e acrescenta que a relação carece de estudos aprofundados.

Web Of Science	Characteristics of organizational structure relating to hybrid competitive strategy: Implications for performance	Claver-Cortés, E.; Pertusa-Ortega, E. M.; Molina-Azorín, J. F., v.65, n°7, p.993-1002, 2012	Quantitativo. Teoria da Gestão da Qualidade Total (TQM).	Apresenta a estrutura organizacional como uma contribuinte das estratégias competitivas, que melhoram o desempenho da empresa.
Web Of Science	Organisation structure and innovation performance in different environments	Cosh, A.; Fu, X. L.; Hughes, A., v.39, n°2, p.301-317, 2012	Quantitativo. Teoria da contingência (implícito).	Define a estrutura organizacional como elemento importante para o desempenho da inovação.
Web Of Science	Organizational structure as a determinant of performance: Evidence from mutual funds	Csaszar, F. A., v.33, n°6, p.611-632, 2012	Quantitativo. Teoria de Sah e Stiglitz, Teoria da organização e Teoria da detecção de sinais.	Expõe que a estrutura organizacional afeta o desempenho organizacional em diferentes áreas da gestão.
Web Of Science	How does organizational structure influence performance through learning and innovation in Austria and China	Hao, Q. M.; Kasper, H.; Muehlbacher, J., v.6, n°1, p.36-52, 2012	Quantitativo. Teoria da burocracia (implícito) e Teoria das estruturas organizacionais.	Determina que o investimento em gestão do conhecimento e inovação para melhorar o desempenho organizacional, depende de aspectos da estrutura organizacional.
Google Acadêmico	Análise da relação entre estrutura e desempenho de redes interorganizacionais colaborativas	Mariano, E. B.; Guerrini, F. M.; Rebelatto, D. A. N., v.19, n°3, p.471-479, 2012	Qualitativo. Teoria organizacional (implícito).	Expõe que há falta de conhecimento sobre a relação entre a estrutura de uma rede interorganizacional colaborativa e o seu nível de desempenho.
Web Of Science	The effects of customer contact on organizational structure and performance in service firms	Skaggs, B. C.; Galli-Debicella, A., v.32, n°3, p.337-352, 2012	Quantitativo. Teoria organizacional.	Aponta que estruturas mais orgânicas tendem a ter melhores desempenhos organizacionais.
Web Of Science	The effect of competitive strategies and organizational structure on hotel performance	Tavitiyaman, P.; Zhang, H. Q. Q.; Qu, H. L., v.24, n°1, p.140-159, 2012	Quantitativo. Teoria Baseada em Recursos (RBV).	Expõe características e tipos de estrutura organizacional, para alcançar um maior nível de desempenho.

Web Of Science	Structure and Perceived Performance in Public Organizations	Jung, C. S.; Kim, S. E., v.16, nº5, p.620-642, 2013	Quantitativo. Teoria da contingência, Estruturalismo organizacional e Teoria da burocracia.	Aponta que no setor público, não há o desenvolvimento de uma relação sistematicamente consistente entre estrutura e desempenho.
Web Of Science	The dynamic adjustment of environment, strategy, structure, and resources on firm performance	Lo, F. Y., v.9, nº2, p.217-227, 2013	Quantitativo. Teoria da Visão Baseada em Recursos (RBV).	Define que a estrutura acompanha a estratégia e juntas influenciam o desempenho organizacional.
Web Of Science	Fit between sourcing capabilities and organisational structure on IT outsourcing performance	Plugge, A.; Bouwman, H., v.24, nº4-5, p.375-387, 2013	Quantitativo. Teoria da contingência (implícito).	Aborda a teoria da contingência e expõe que poucos estudos avaliaram a relação existente entre estratégia, estrutura organizacional, estrutura de TI, e desempenho.
Web Of Science	Outsourcing capabilities, organizational structure and performance quality monitoring: Toward a fit model	Plugge, A.; Bouwman, H.; Molina-Castillo, M., v.50, nº6, p.275-284, 2013	Quantitativo. Teoria da contingência e Teoria da estruturação adaptativa genérica aplicada à SI.	Determina que ajustes nas capacidades de provedores de serviços e na estrutura organizacional afeta o desempenho organizacional.
Web Of Science	Dynamic Capabilities and Performance: Strategy, Structure and Environment	Wilden, R. <i>et al.</i> , v.46, nº1-2, p.72-96, 2013	Quantitativo. Teoria da contingência (implícito).	Expõe que há muitos estudos sobre estratégia-estrutura-desempenho e poucas pesquisas empíricas sobre a relação desses três elementos com as capacidades e os processos organizacionais.
Web Of Science	Organizational structure and corporate performance: insights from 6,065 listed corporations	Zhu, S.; Jiao, H., v.7, nº4, p.535-556, 2013	Quantitativo. Teoria da contingência (implícito).	Expõe que há poucos estudos empíricos sobre a relação. Aponta que a estratégia e a estrutura organizacional são combinadas para alcançar a eficiência.
Google Acadêmico	Cultura organizacional, estrutura organizacional e gestão de pessoas como bases para uma gestão orientada por processos e seus impactos no desempenho organizacional	De Melo Santos, N. <i>et al.</i> , v.11, nº3, p.106-129, 2014	Quantitativo. Teoria da organização.	Expõe que a estrutura organizacional separada não é significativa para o desempenho e aponta a necessidade de alinhá-la com a estratégia.

Web Of Science	Effect of Customer-Centric Structure on Long-Term Financial Performance	Lee, J. Y. <i>et al.</i> , v.34, nº2, p.250-268, 2014	Quantitativo. Teoria do design organizacional e Teoria da contingência (implícito).	Expõe que existem evidências empíricas sobre a relação.
Web Of Science	MNC structure, complexity, and performance: Insights from NK methodology	Celo, S.; Nebus, J.; Wang, I. K., v.21, nº3, p.182-199, 2015	Quantitativo. Teoria das organizações.	Determina que a estrutura e a complexidade afetam o desempenho e aponta a necessidade de estudos de campo para mensurar a relação.
Web Of Science	The dynamics of organizational structures and performances under diverging distributions of knowledge and different power structures	Dosi, G.; Marengo, L., v.11, nº3, p.535-559, 2015	Quantitativo. Teoria dos custos de transação, Teoria da Integração Vertical e Lateral (implícito) e Teoria da organização (implícito).	Argumenta que há aspectos da estrutura organizacional que podem resultar em um melhor desempenho organizacional.
Web Of Science	Organizational Structure and Performance Feedback: Centralization, Aspirations, and Termination Decisions	Joseph, J.; Klingebiel, R.; Wilson, A. J., v.27, nº5, p.1065-1083, 2016	Quantitativo. Teoria comportamental, Teoria do feedback e Teoria de processamento de informações.	Determina que a estrutura organizacional influencia na natureza do processamento de informações e na avaliação do feedback de desempenho.
Google Acadêmico	Estrutura organizacional, capacidade dos serviços e impacto sobre o desempenho de fornecedores logísticos no contexto B2B.	Borella, M. R. C. <i>et al.</i> , v.24, nº2, p.355-369, 2017	Quantitativo. Teoria da Visão Baseada em Recursos (RBV) e Paradigma SSP (Strategy-Structure-Performance).	Expõe que o nível de formalidade da estrutura organizacional pode afetar os processos, as operações e o desempenho.
Web Of Science	Organizational structure and innovation performance Is employee innovative behavior a missing link?	Dedahanov, A. T.; Rhee, C.; Yoon, J., v.22, nº4, p.334-350, 2017	Quantitativo. Teoria da Contingência das Organizações e Teoria da criatividade organizacional (implícito).	Expõe que a estrutura organizacional não influencia diretamente no desempenho da inovação organizacional.
Web Of Science	Organizational structure, innovation performance and customer relationship value in the Greek advertising and media industry	Dekoulou, P.; Trivellas, P., v.32, nº3, p.385-397, 2017	Quantitativo. Teoria de Mintzberg.	Determina que há dimensões da estrutura organizacional que impactam no desempenho inovador de uma empresa.

Web Of Science	Educational diversity, organizational structure and innovation performance: Evidence from Uruguayan industry	Bello-Pintado, A.; Bianchi, C., v.45, nº2, p.203-229, 2018	Quantitativo. Teoria da Visão Baseada em Recursos (RBV).	Aponta que as estruturas favorecem o desenvolvimento de novas ideias e resolução de problemas, melhorando assim o desempenho da empresa.
Web Of Science	Organizational Structure, Work Involvement and Job Performance of Public Servants	Johari, J.; Yahya, K. K., v.42, nº8, p.654-663, 2018	Quantitativo. Teoria da burocracia (implícito).	Determina que estruturas organizacionais rígidas impedem as empresas de alcançar um maior nível de desempenho.
Web Of Science	Knowledge complexity and the performance of inter-unit knowledge replication structures	Kim, S.; Anand, J., v.39, nº7, p.1959-1989, 2018	Quantitativo. Teoria da visão de processamento de informações das organizações e Teoria da racionalidade limitada.	Expõe que as limitações da estrutura organizacional (design) impactam no desempenho.
Web Of Science	A multifoci approach to study social support and job performance: A target similarity consideration of development-enhancing practices, leadership, and structure	Tremblay, M.; Simard, G., v.92, p.118-130, 2018	Quantitativo. Teoria das trocas sociais (SET) e Teoria da ação racional.	Determina que a estrutura organizacional com aspectos voltados para a melhoria do desempenho individual, por consequência também melhora o desempenho da empresa.
Web Of Science	The impact of organizational structure and work autonomy in fostering entrepreneurial tendencies and job performance	Ahmetoglu, G. <i>et al.</i> , v.8, nº1, p.128-143, 2019	Quantitativo. Teorias de design de trabalho e desempenho ocupacional.	Expõe que a aplicação da cultura empreendedora dentro da estrutura organizacional pode melhorar o desempenho das empresas. Aponta que tal posicionamento é teórico e substantivo.
Web Of Science	Can balanced scorecard adoption mediate the impacts of environmental uncertainty on hotel performance? The moderating role of organizational decision-making structure	Arasli, H.; Alphon, C.; Arici, H. E., v.28, nº8, p.981-1009, 2019	Quantitativo. Teoria da contingência.	Define que os fatores ambientais da estrutura organizacional, podem melhorar o seu desempenho.

Web Of Science	Organizational structure characteristics' influences on international purchasing performance in different purchasing locations	Richter, N. F. <i>et al.</i> , v.25, n°4, p.100523, 2019	Quantitativo. Teoria da contingência/organizacional, Teoria dos papéis, Teoria do aprendizado organizacional e Teoria do processamento de informações.	Expõe que os estudos sobre a influência da estrutura organizacional no desempenho de compras e desempenho da empresa são limitados.
Web Of Science	The impacts of organizational structure on operational performance through innovation capability: innovative culture as moderator	Iranmanesh, M. <i>et al.</i> , p.1-27, 2020	Quantitativo. Teoria da contingência, Teoria clássica da administração, Teoria da Visão Baseada em Recursos (RBV) e Teoria da dependência de recursos.	Determina que a estrutura organizacional contribui para a inovação de que uma empresa precisa para ser competitiva no mercado (desempenho operacional).
Web Of Science	Contingency effects of firm structure and environmental uncertainty on strategic planning process and firm performance: Evidence from UAE enterprises	Chaib Lababidi <i>et al.</i> , v.29, n°2, p.241-252, 2020	Quantitativo. Teoria da contingência.	Argumenta que o planejamento estratégico precisa estar alinhado com os elementos que compõem a estrutura organizacional, que por sua vez, impactam no desempenho organizacional.

AGRADECIMENTOS

Sou grata à Deus, por sua generosidade ao me proporcionar momentos de sabedoria, clareza e pela força fornecida nessa etapa da minha vida.

A minha mãe Neide, pelo seu amor incondicional, aos meus familiares e amigos que mantiveram-se presentes me dando suporte, emocionando-se em cada conquista vivenciada.

Agradeço também à minha orientadora Arlete, que me inspirou fornecendo o seu conhecimento e contribuiu para que a elaboração desse trabalho fosse possível.

“Não desistir, independente de qualquer coisa.”

Naruto Uzumaki