

UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA
CENTRO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO E SOCIOECONÔMICAS- ESAG
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Curso: DOUTORADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO

Grupo de Pesquisa: **Strategos – Organizações e Processos Organizacionais**

Área de Especialidade: **Organizações / Processos / Desempenho Organizacional**

**DESENVOLVIMENTO E VALIDAÇÃO DE UM INSTRUMENTO DE
DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL: dimensões estruturais, coordenação e
desempenho em organizações públicas**

CPF 598.939.745-34

Florianópolis
2026

PROPOSTA DE PESQUISA: DESENVOLVIMENTO E VALIDAÇÃO DE UM INSTRUMENTO DE DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL: dimensões estruturais, coordenação e desempenho em organizações públicas

RESUMO

As organizações públicas de grande porte operam em contextos caracterizados por elevada complexidade estrutural, rigidez normativa e crescentes demandas por adaptação organizacional. Apesar da ampla literatura sobre estrutura organizacional e desempenho, observa-se a carência de instrumentos de diagnóstico organizacional metodologicamente robustos e validados, capazes de mensurar, de forma sistemática e replicável, dimensões estruturais relevantes e suas relações com o desempenho organizacional.

Nesse contexto, esta proposta de doutorado profissional tem como objetivo desenvolver, calibrar e validar um instrumento de diagnóstico organizacional voltado à mensuração de dimensões estruturais e de mecanismos de coordenação e integração, analisando suas relações com o desempenho organizacional em organizações públicas complexas. O foco da pesquisa desloca-se do estudo de casos organizacionais específicos para a construção e validação do instrumento, entendido como artefato metodológico aplicável a diferentes contextos organizacionais.

A pesquisa adota abordagem quantitativa de natureza explicativa, utilizando Modelagem de Equações Estruturais (PLS-SEM) como estratégia analítica. O desenho metodológico contempla validação conceitual e de conteúdo ex ante, pré-teste do instrumento, aplicação por meio de survey e validação estatística do modelo de mensuração e do modelo estrutural. As dimensões analisadas incluem centralização decisória, formalização e padronização, especialização e fragmentação do trabalho, mecanismos de coordenação e integração, e desempenho organizacional percebido.

Como contribuições esperadas, a tese pretende avançar metodologicamente ao oferecer um instrumento validado ex ante para diagnóstico organizacional, contribuir academicamente para a operacionalização empírica de conceitos organizacionais em contextos públicos e, do ponto de vista profissional, disponibilizar uma ferramenta aplicável ao apoio à tomada de decisão e à modernização organizacional no setor público.

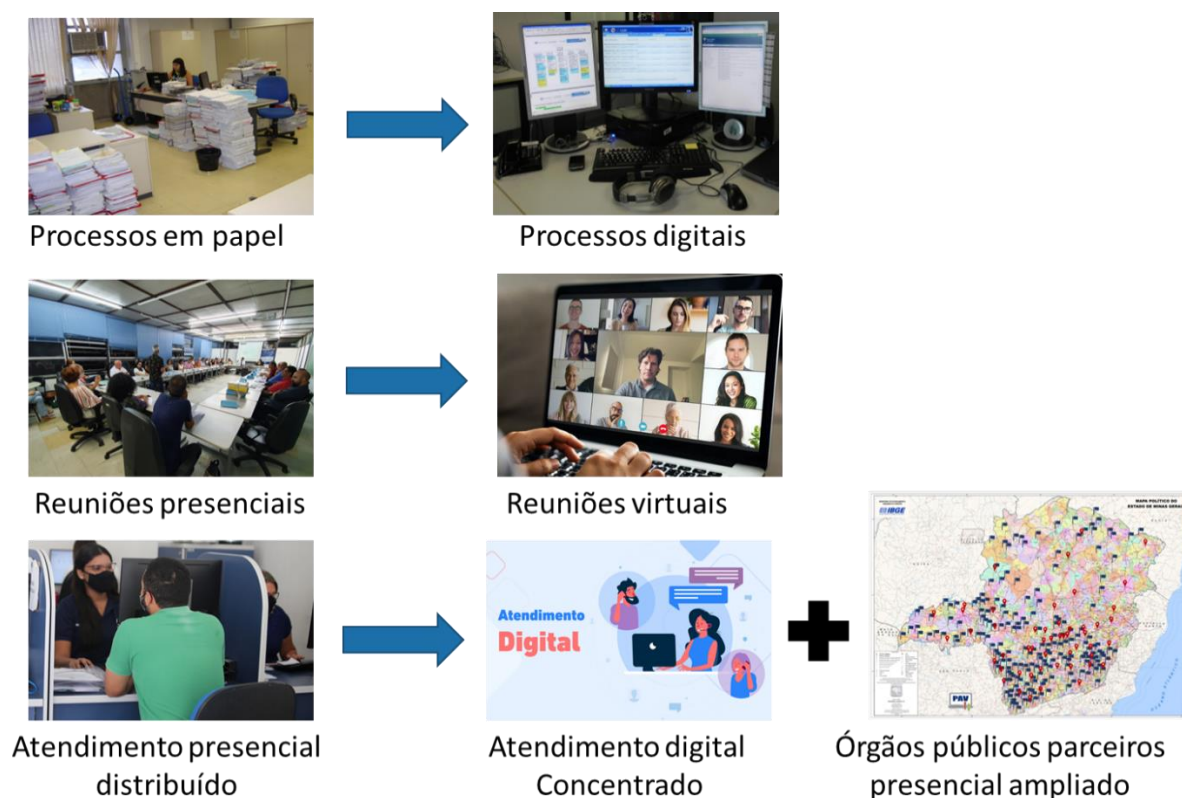
Palavras-chave: Diagnóstico organizacional; Estrutura organizacional; Coordenação organizacional; Desempenho organizacional; Administração pública.

1. INTRODUÇÃO E CONTEXTUALIZAÇÃO

As organizações públicas contemporâneas enfrentam desafios crescentes relacionados à complexidade estrutural, à rigidez normativa e à necessidade de adaptação a contextos marcados por transformações tecnológicas, pressões por eficiência e demandas por maior responsividade institucional. Em especial, organizações públicas de grande porte operam com estruturas altamente formalizadas, múltiplos níveis hierárquicos e elevada especialização do trabalho, o que torna os processos de coordenação e tomada de decisão particularmente desafiadores.

Esse cenário vem sendo intensificado por mudanças recentes no contexto institucional e organizacional do setor público, associadas à incorporação de tecnologias digitais, à expansão do trabalho remoto, à crescente interdependência entre unidades organizacionais e à pressão por resultados em ambientes cada vez mais complexos e dinâmicos. Tais transformações tensionam arranjos estruturais tradicionais, historicamente orientados à estabilidade, à padronização e ao controle hierárquico, ampliando o descompasso entre estruturas formais e as exigências contemporâneas de execução do trabalho, conforme ilustrado na Figura 1.

Figura 1 - Mudança de Contexto em Órgãos Públicos Complexos



Fonte: Elaboração própria

No campo da Administração, a literatura sobre estrutura organizacional, governança e desempenho oferece importantes contribuições para a compreensão desses fenômenos. Contudo, observa-se que boa parte dos estudos permanece concentrada em análises conceituais, estudos de caso isolados ou aplicações empíricas restritas, limitando a construção de instrumentos analíticos capazes de apoiar diagnósticos organizacionais sistemáticos e comparáveis. Essa lacuna é especialmente relevante no setor público, onde decisões de reorganização estrutural e modernização administrativa frequentemente carecem de bases empíricas consistentes.

Nesse contexto, esta proposta de doutorado profissional parte do pressuposto de que as estruturas organizacionais não apenas condicionam processos decisórios e mecanismos de coordenação, mas também produzem orientações estratégicas percebidas pelos colaboradores, com efeitos relevantes sobre o desempenho organizacional. **A tese preliminar que se pretende defender é que arranjos estruturais públicos caracterizados por elevados níveis de centralização decisória, formalização excessiva e fragmentação do trabalho tendem a induzir estratégias percebidas como reativas e pouco integradas, mediadas por mecanismos de coordenação fragilizados, impactando negativamente o desempenho organizacional.**

A experiência profissional do proponente, tanto em organizações privadas quanto no setor público, atuando em funções relacionadas à avaliação organizacional, processos e desempenho, evidenciou, na prática, a recorrente ausência de instrumentos diagnósticos robustos que permitam compreender, de forma integrada, os efeitos dos arranjos estruturais sobre a coordenação, a estratégia percebida e o desempenho organizacional. Essa trajetória profissional constitui a principal motivação pessoal para o desenvolvimento da presente pesquisa e orienta a escolha do objeto de estudo, do método e do enfoque adotado no doutorado.

2. PROBLEMA DE PESQUISA

Embora a literatura em estudos organizacionais ofereça avanços relevantes na compreensão da relação entre estrutura e desempenho, ainda é limitada a disponibilidade de instrumentos empíricos capazes de operacionalizar essas dimensões de forma integrada e comparável, especialmente no contexto de organizações públicas complexas.

Essa lacuna dificulta não apenas o avanço cumulativo do conhecimento, mas também a utilização prática desses conceitos na análise e no redesenho organizacional.

Diante disso, coloca-se o seguinte problema de pesquisa: **como desenvolver e validar um instrumento capaz de mensurar, de forma integrada, dimensões estruturais e seus efeitos sobre a estratégia percebida e o desempenho organizacional em organizações públicas?**

3. OBJETIVOS

3.1 Objetivo Geral

Desenvolver, calibrar e validar um instrumento de diagnóstico organizacional para mensuração de dimensões estruturais e sua relação com o desempenho organizacional, com foco em organizações públicas complexas.

3.2 Objetivos Específicos

1. Revisar e sistematizar a literatura sobre estrutura organizacional, governança e desempenho organizacional;
2. Definir conceitualmente as dimensões organizacionais a serem mensuradas pelo instrumento;
3. Construir e operacionalizar os indicadores e itens do instrumento, com validação de conteúdo ex ante;
4. Aplicar o instrumento em contexto organizacional público para fins de calibração;
5. Validar estatisticamente o instrumento por meio de Modelagem de Equações Estruturais;
6. Avaliar o potencial do instrumento como ferramenta diagnóstica para apoio à gestão pública.

4. JUSTIFICATIVA

A presente proposta de doutorado profissional justifica-se pela lacuna metodológica existente na literatura e na prática da Administração Pública no que se refere à disponibilidade de instrumentos de diagnóstico organizacional rigorosamente validados. Embora haja ampla produção acadêmica sobre estrutura organizacional, governança e desempenho, observa-se que muitos estudos utilizam instrumentos desenvolvidos ad hoc ou validados de forma limitada, o

que compromete sua replicabilidade, estabilidade estrutural e utilidade prática como ferramentas de apoio à gestão.

No contexto das organizações públicas, essa limitação assume especial relevância. Organizações públicas de grande porte operam em ambientes marcados por elevada complexidade institucional, forte formalização de processos e múltiplos níveis decisórios. Nessas condições, diagnósticos organizacionais baseados exclusivamente em análises qualitativas ou instrumentos não validados tendem a oferecer subsídios insuficientes para decisões estruturais de maior impacto, como processos de modernização organizacional e redesenho de estruturas.

A experiência profissional do proponente, tanto em organizações privadas quanto no setor público, atuando em funções relacionadas à avaliação organizacional, processos e desempenho, evidenciou, na prática, a recorrente ausência de instrumentos diagnósticos robustos que permitam compreender, de forma integrada, os efeitos dos arranjos estruturais sobre a coordenação, a estratégia percebida e o desempenho organizacional. Essa trajetória profissional constitui a principal motivação pessoal para o desenvolvimento da presente pesquisa e orienta a escolha do objeto de estudo, do método e do enfoque adotado no doutorado.

5. REFERENCIAL TEÓRICO

5.1 Estrutura organizacional e desempenho em organizações públicas

A estrutura organizacional constitui elemento central para a compreensão do funcionamento das organizações e de seus resultados, influenciando a distribuição de autoridade, a divisão do trabalho, os mecanismos de coordenação e o desempenho organizacional. No contexto das organizações públicas, a estrutura assume papel ainda mais relevante, uma vez que está associada a marcos legais, formas de controle institucional e demandas por accountability. Estudos clássicos e contemporâneos indicam que diferentes arranjos estruturais produzem efeitos distintos sobre a capacidade das organizações de coordenar atividades, implementar decisões e alcançar resultados (Mintzberg, 1979; Christensen et al., 2007).

A literatura em administração pública e estudos organizacionais destaca que estruturas altamente centralizadas e formalizadas podem contribuir para previsibilidade e controle, mas também tendem a gerar rigidez, dificultando a adaptação a contextos complexos e heterogêneos. Assim, compreender como as estruturas organizacionais afetam processos internos e resultados

requer abordagens analíticas capazes de captar tanto os aspectos formais da organização quanto seus efeitos sobre a execução do trabalho.

5.2 Fragmentação da execução e condições estruturais do trabalho

A fragmentação da execução refere-se ao grau em que as atividades organizacionais são realizadas de forma dispersa, localizada e pouco integrada, frequentemente associada à diferenciação estrutural, à existência de múltiplas unidades operacionais e à heterogeneidade dos contextos de execução. A literatura organizacional clássica já indicava que o aumento da diferenciação funcional e territorial tende a elevar as demandas por coordenação e controle organizacional (Galbraith, 1973; Blau, 1970).

Em organizações públicas territorializadas, a fragmentação da execução emerge como consequência direta das condições materiais do trabalho, da necessidade de presença física em determinados locais e da supervisão local das atividades. Esse fenômeno gera desafios relevantes para o compartilhamento de conhecimento, a integração entre unidades e a implementação de decisões organizacionais de forma consistente.

A virtualização do trabalho, entendida como a adoção de arranjos que reduzem a dependência da presença física para a execução das atividades, tem sido apontada como um fator potencialmente mitigador da fragmentação, ao favorecer maior comunicação, integração e articulação entre unidades organizacionais. Nesse sentido, a fragmentação da execução constitui um elemento estruturante do funcionamento organizacional, antecedendo e condicionando as respostas organizacionais adotadas para lidar com a complexidade da execução.

5.3 Respostas organizacionais: formalização e centralização decisória

Diante de elevados níveis de fragmentação da execução, as organizações tendem a adotar respostas estruturais voltadas à redução da variabilidade e ao reforço do controle organizacional. A formalização e a padronização dos processos de trabalho representam mecanismos clássicos de coordenação, ao estabelecer regras, procedimentos e rotinas comuns entre unidades organizacionais. De forma complementar, a centralização decisória concentra a definição de normas e diretrizes em instâncias centrais, buscando assegurar coerência e uniformidade na execução.

Embora essas respostas possam contribuir para a redução da dispersão organizacional, a literatura aponta que níveis excessivos de formalização e centralização podem gerar distanciamento entre a formulação das decisões e as condições concretas de execução,

dificultando a adaptação local e o aproveitamento do potencial dos colaboradores. Assim, tais respostas estruturais devem ser analisadas não apenas como escolhas organizacionais, mas como reações a condições estruturais prévias do trabalho.

5.4 Estratégia organizacional percebida

A estratégia organizacional, para além de planos formais definidos pela alta administração, pode ser compreendida como um padrão de decisões e orientações percebidas e vivenciadas pelos membros da organização (Miles & Snow, 1978; Mintzberg, 1987). A literatura organizacional reconhece que a forma como a estratégia é percebida pelos colaboradores reflete a interação entre estruturas, processos e práticas organizacionais, influenciando comportamentos, engajamento e resultados.

Em contextos caracterizados por elevada formalização, centralização e fragmentação da execução, a estratégia tende a ser percebida como distante, reativa e pouco sensível às especificidades locais. Por outro lado, arranjos organizacionais que favorecem integração, articulação e comunicação tendem a produzir orientações estratégicas percebidas como mais claras, integradas e executáveis.

5.5 Desempenho organizacional percebido

O desempenho organizacional, especialmente no setor público, constitui um construto multidimensional que abrange aspectos relacionados à eficiência, à efetividade, à qualidade dos serviços e à capacidade de resposta organizacional. Medidas perceptivas de desempenho são amplamente utilizadas em estudos organizacionais, uma vez que captam a avaliação dos atores organizacionais acerca dos resultados produzidos pela organização e de sua capacidade de cumprir seus objetivos.

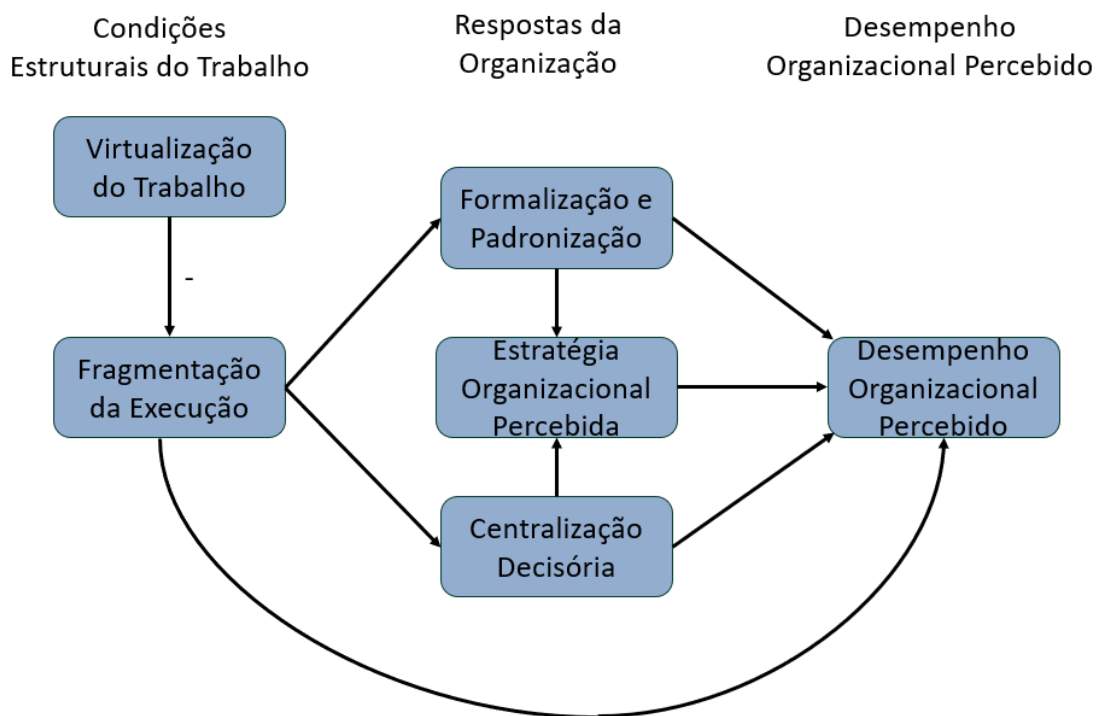
A literatura indica que o desempenho organizacional é influenciado não apenas por decisões estratégicas formais, mas também pela forma como o trabalho é estruturado, coordenado e percebido no cotidiano organizacional. Assim, a análise do desempenho organizacional percebido permite compreender os efeitos combinados das condições estruturais do trabalho, das respostas organizacionais e da estratégia percebida sobre os resultados alcançados.

6. HIPÓTESES E MODELO ESTRUTURAL

Com base na fundamentação teórica apresentada e na lógica causal que orienta o modelo proposto, parte-se do pressuposto de que a **fragmentação da execução** decorre,

primordialmente, das condições materiais e organizacionais do trabalho em organizações públicas territorializadas, constituindo-se em um elemento estrutural antecedente às respostas organizacionais de controle, tais como formalização e centralização decisória. Essas respostas, por sua vez, influenciam a forma como a estratégia é percebida pelos colaboradores e impactam o desempenho organizacional conforme representado no modelo estrutural proposto (Figura 2).

Figura 2 - Modelo Estrutural Proposto



Fonte: Elaboração própria

Nesse sentido, o modelo estrutural proposto articula quatro níveis analíticos: (i) condições estruturais do trabalho; (ii) respostas estruturais da organização; (iii) estratégia organizacional percebida; e (iv) desempenho organizacional percebido.

Hipóteses relacionadas às condições estruturais do trabalho e às respostas organizacionais

H1: Maiores níveis de fragmentação da execução estão positivamente associados a maiores níveis de formalização e padronização dos processos de trabalho, como forma de reduzir a variabilidade operacional entre unidades organizacionais.

H2: Maiores níveis de fragmentação da execução estão positivamente associados a maiores níveis de centralização decisória, na medida em que a necessidade de padronização demanda instâncias centrais de definição e controle.

H3: Maiores níveis de virtualização do trabalho (trabalho remoto) estão negativamente associados à fragmentação da execução, ao reduzir a dependência de execução física localizada e favorecer formas organizacionais em rede.

Hipótese relacionada às respostas organizacionais e à estratégia percebida

H4: Maiores níveis de formalização e centralização decisória, quando não acompanhados de mecanismos eficazes de articulação entre unidades organizacionais, estão associados a uma estratégia organizacional percebida como reativa, distante e pouco integrada pelos colaboradores.

Hipótese relacionada à estratégia percebida e ao desempenho organizacional

H5: Uma estratégia organizacional percebida como clara, integrada e sensível às condições locais de execução está positivamente associada ao desempenho organizacional percebido.

Hipóteses relacionadas aos efeitos diretos e às mediações

H6: Maiores níveis de fragmentação da execução estão negativamente associados ao desempenho organizacional percebido.

H7: A formalização e a centralização decisória mediam a relação entre fragmentação da execução e estratégia organizacional percebida.

H8: A estratégia organizacional percebida medeia a relação entre fragmentação da execução e desempenho organizacional percebido.

7. DESENHO METODOLÓGICO

O desenho metodológico da pesquisa foi estruturado de modo a assegurar rigor científico, coerência teórica e aderência aos objetivos do Doutorado Profissional em Administração, priorizando a construção, calibração e validação de um instrumento de diagnóstico organizacional aplicável a organizações públicas complexas.

7.1 Abordagem metodológica

A pesquisa adota uma abordagem quantitativa, de natureza explicativa e aplicada, com foco no desenvolvimento e validação de instrumentos de mensuração organizacional. Como estratégia analítica principal, será utilizada a Modelagem de Equações Estruturais (SEM), por meio da abordagem de Mínimos Quadrados Parciais (PLS-SEM), amplamente empregada em estudos voltados à validação de construtos e análise de relações estruturais complexas (Hair et al., 2022).

Como estratégia analítica principal, será utilizada a Modelagem de Equações Estruturais (SEM), por meio da abordagem de Mínimos Quadrados Parciais (PLS-SEM). Essa técnica é particularmente adequada para estudos orientados à validação de instrumentos, pois permite avaliar simultaneamente o modelo de mensuração e o modelo estrutural, além de apresentar maior flexibilidade quanto a pressupostos de normalidade e tamanho amostral.

A escolha pelo PLS-SEM justifica-se pelo caráter exploratório-confirmatório da pesquisa e pelo foco na validação de construtos e desenvolvimento de instrumento, sendo particularmente adequada para modelos complexos com múltiplas variáveis latentes e objetivos preditivos.

7.2 Validação conceitual e de conteúdo (ex ante)

A primeira etapa empírica da pesquisa consiste na validação conceitual e de conteúdo do instrumento, realizada antes da coleta quantitativa principal. Inicialmente, será conduzida uma revisão teórica dirigida, voltada à identificação e delimitação das dimensões estruturais relevantes para o diagnóstico organizacional em organizações públicas.

Com base nessa revisão, serão elaborados itens observáveis para cada dimensão teórica, respeitando critérios de clareza semântica, unidimensionalidade e aderência conceitual. Em seguida, os itens serão submetidos à avaliação de especialistas, incluindo pesquisadores da área de Administração e profissionais com experiência em gestão pública. Essa etapa tem por objetivo avaliar a relevância, a clareza e a adequação dos itens aos construtos teóricos propostos, podendo resultar em ajustes, reformulações ou exclusões de itens.

7.3 Construção e pré-teste do instrumento

Após a validação de conteúdo, o instrumento será submetido a um pré-teste piloto com respondentes pertencentes ao público-alvo da pesquisa. O pré-teste visa verificar a compreensão dos itens, identificar ambiguidades ou dificuldades de interpretação, estimar o tempo de resposta e avaliar a consistência preliminar das escalas.

Os resultados do pré-teste subsidiarão eventuais ajustes finais no instrumento, assegurando maior qualidade dos dados a serem coletados na etapa principal. Essa fase

contribui para reduzir erros de mensuração e aumentar a confiabilidade dos resultados empíricos subsequentes.

7.4 Coleta de dados

A coleta de dados será realizada por meio de survey, aplicado a servidores e gestores de organizações públicas de grande porte. A seleção das organizações participantes considerará critérios de acessibilidade institucional e diversidade organizacional, de modo a favorecer a calibração e validação do instrumento em contextos distintos.

Uma organização pública específica poderá ser utilizada como campo empírico predominante, sem configurar estudo de caso, atuando exclusivamente como ambiente de aplicação para fins de validação do instrumento. Essa estratégia reforça o caráter instrumental da pesquisa e sua orientação à generalização metodológica.

Espera-se obter uma amostra mínima entre 200 e 400 respondentes, número considerado adequado para aplicação de PLS-SEM em modelos com múltiplas variáveis latentes, conforme recomendações da literatura metodológica.

7.5 Validação estatística do instrumento

A validação estatística do instrumento será conduzida em duas etapas, conforme procedimentos consolidados na literatura sobre Modelagem de Equações Estruturais.

Na primeira etapa, será avaliado o modelo de mensuração, considerando critérios de confiabilidade e validade dos construtos. Serão analisados indicadores de confiabilidade interna, como o Alfa de Cronbach e a Confiabilidade Composta, bem como medidas de validade convergente e discriminante. Itens que não atenderem aos critérios estatísticos poderão ser excluídos, desde que preservada a coerência teórica do modelo.

Na segunda etapa, será avaliado o modelo estrutural, examinando-se as relações entre as dimensões estruturais, os mecanismos de coordenação e o desempenho organizacional. Serão analisados os coeficientes de caminho, sua significância estatística, os efeitos diretos e indiretos, bem como medidas de poder explicativo e relevância preditiva. Essa análise permitirá testar empiricamente as hipóteses propostas e avaliar a adequação do modelo estrutural.

7.6 Avaliação do potencial diagnóstico

Com base nos resultados obtidos, será realizada uma análise do potencial do instrumento como ferramenta de diagnóstico organizacional. Essa etapa envolve a interpretação dos achados empíricos à luz do referencial teórico e a discussão das possibilidades de uso do instrumento para apoio à gestão e à tomada de decisão em organizações públicas.

Serão discutidas, ainda, as limitações do instrumento e as condições necessárias para sua aplicação em diferentes contextos organizacionais, reforçando o caráter profissional e aplicado da tese.

8. CONTRIBUIÇÕES ESPERADAS

8.1 Contribuições acadêmicas

Do ponto de vista acadêmico, a tese contribui para o campo da Administração, em especial para os Estudos Organizacionais e para a Administração Pública, ao aprofundar o diálogo entre teoria organizacional e mensuração empírica. A pesquisa sistematiza dimensões estruturais relevantes para organizações públicas complexas e as traduz em construtos analíticos operacionalizáveis, contribuindo para reduzir a distância entre formulações conceituais abstratas e evidências empíricas acumuláveis.

Ao deslocar o foco analítico de diagnósticos organizacionais pontuais para a construção de um instrumento replicável, a tese amplia as possibilidades de comparação interorganizacional e longitudinal, aspecto ainda pouco explorado na literatura sobre estrutura organizacional no setor público. Esse movimento favorece o acúmulo incremental de conhecimento empírico e a realização de estudos comparativos mais consistentes sobre os efeitos de diferentes arranjos estruturais.

Além disso, a pesquisa contribui teoricamente ao integrar abordagens clássicas da teoria organizacional — como estrutura, especialização e formalização — com discussões contemporâneas sobre governança, coordenação e processos organizacionais, evitando tanto a reprodução acrítica de modelos tradicionais quanto a fragmentação conceitual comum em estudos recentes. Dessa forma, a tese reforça uma perspectiva analítica relacional e integrada sobre estrutura e desempenho organizacional.

8.2 Contribuições metodológicas

A principal contribuição metodológica da tese reside no desenvolvimento e validação rigorosa de um instrumento de diagnóstico organizacional construído a partir de validação conceitual e estatística *ex ante*. Ao adotar um desenho metodológico estruturado, que articula revisão teórica dirigida, validação de conteúdo por especialistas, pré-teste e Modelagem de Equações Estruturais (PLS-SEM), a pesquisa oferece um referencial metodológico sólido para estudos organizacionais aplicados.

Nesse sentido, a tese contribui ao explicitar de forma sistemática as etapas de construção, calibração e validação de instrumentos de mensuração em contextos organizacionais públicos,

frequentemente percebidos como desafiadores para pesquisas quantitativas. O detalhamento do processo metodológico constitui um guia replicável e adaptável, que pode ser utilizado por outros pesquisadores interessados em desenvolver instrumentos de mensuração organizacional.

Adicionalmente, a pesquisa demonstra a adequação do uso de Modelagem de Equações Estruturais para a análise integrada de dimensões estruturais, mecanismos de coordenação e desempenho organizacional, reforçando a utilidade desse método para investigações explicativas no campo da Administração Pública.

8.3 Contribuições profissionais

Sob a perspectiva do doutorado profissional, a principal contribuição da tese é a entrega de um instrumento de diagnóstico organizacional validado, com potencial de aplicação prática em diferentes organizações públicas. O instrumento permitirá identificar desalinhamentos estruturais, gargalos de coordenação e seus efeitos sobre o desempenho organizacional, oferecendo subsídios empíricos para processos de modernização administrativa, redesenho organizacional e revisão de práticas de governança interna.

Do ponto de vista gerencial, o instrumento desenvolvido permitirá responder a questões centrais para gestores públicos, tais como: que tipo de estratégia a estrutura organizacional vigente está produzindo na prática; em que medida os níveis de centralização decisória têm induzido excesso de formalização e rigidez de processos; se a organização opera de forma especializada e integrada ou fragmentada e desarticulada; como o conhecimento é distribuído e compartilhado entre os colaboradores; e em que medida os arranjos estruturais favorecem ou inibem o aproveitamento do potencial humano. Essas questões reforçam o caráter diagnóstico do instrumento e sua utilidade para apoiar a tomada de decisão gerencial baseada em evidências.

Ao disponibilizar uma ferramenta diagnóstica sistemática e fundamentada, a pesquisa contribui para o fortalecimento da gestão pública baseada em evidências, apoiando gestores na avaliação de alternativas estruturais de forma menos intuitiva e mais analítica. O instrumento pode ser utilizado tanto em diagnósticos internos quanto como apoio a processos de acompanhamento e avaliação organizacional ao longo do tempo.

Dessa forma, a tese articula rigor científico e relevância prática, atendendo plenamente aos objetivos do Doutorado Profissional em Administração ao produzir um artefato metodológico aplicável, teoricamente fundamentado e metodologicamente robusto.

9. CRONOGRAMA

O desenvolvimento da pesquisa está previsto para um período de 48 meses, contemplando as etapas de aprofundamento teórico, construção e validação do instrumento, coleta e análise dos dados e redação da tese.

- 1º ano: aprofundamento da fundamentação teórica; refinamento conceitual das dimensões do instrumento; disciplinas obrigatórias e optativas do doutorado.
- 2º ano: validação conceitual e de conteúdo do instrumento; construção e pré-teste do instrumento; ajustes metodológicos.
- 3º ano: aplicação do survey; coleta de dados; análise estatística e validação do modelo de mensuração e do modelo estrutural.
- 4º ano: interpretação dos resultados; consolidação do instrumento; redação e defesa da tese.

REFERÊNCIAS

➤ Estrutura organizacional, diferenciação e fragmentação

Andrews, Rhys et al. **Centralization, organizational strategy, and public service performance.** *Journal of public administration research and theory*, v. 19, n. 1, p. 57-80, 2009.

Bastos, A.; Loiola, E.; Queiróz, N.; Silva, T. **Dimensões básicas de análise das organizações,** In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (orgs.). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. 2. ed. São Paulo: Artmed, 2014. p. 109-170.

Blau, P. M. (1970). A formal theory of differentiation in organizations. *American Sociological Review*, 35(2), 201–218.

Bresser-Pereira, L. C. **Reforma do estado para a cidadania:** a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional. São Paulo: Ed. 34; Brasília: ENAP, 1998.

Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). *The management of innovation*. London: Tavistock.

Child, J. **Organização - Princípios e prática contemporâneos.** ed. SARAIVA, 2012.

Donaldson, L. (2001). *The contingency theory of organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Galbraith, J. R. (1973). *Designing complex organizations*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Gulati, R., Puranam, P., & Tushman, M. (2012). **Meta-organization design: Rethinking design in interorganizational and community contexts.** *Strategic Management Journal*, 33(6), 571–586.

Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Puranam, P., Alexy, O., & Reitzig, M. (2014). **What's "new" about new forms of organizing?** *Academy of Management Review*, 39(2), 162–180.

Estratégia organizacional e estratégia percebida

Andrews, R., Boyne, G. A., Law, J., & Walker, R. M. (2009). Strategy formulation, strategy content and performance: An empirical analysis. *Public Management Review*, 11(1), 1–22.

Miles, R. E., & Snow, C. C. (1978). *Organizational strategy, structure, and process*. New York, NY: McGraw-Hill.

Mintzberg, H. (1987). Crafting strategy. *Harvard Business Review*, 65(4), 66–75.

➤ Desempenho organizacional

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. **Qualidade do governo e capacidades estatais: resultados do survey sobre governança aplicado ao Brasil**, Brasília: Ipea, 2019.

Boyne, G. A. (2002). Concepts and indicators of local authority performance. *Public Administration*, 80(1), 17–42.

Borgert, A.; Ensslin, L.; Casagrande, M. D. H. **Dimensões do desempenho e competitividade ao nível das organizações**. Anais: III Congresso Brasileiro de Gestão Estratégica de Custos, Curitiba, PR, 06 de out. 1996. Disponível em: <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/3371/3371>. Acesso em: 09 jul. 2023.

Buta, Bernardo Oliveira, **Autonomy and performance of public agencies: the case of Public Defenders' Offices**. 2020. 139f. Tese (Doutorado em Administração Pública e Governo) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2020.

Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research. *Academy of Management Review*, 11(4), 801–814.

➤ Construção de instrumentos e mensuração

Churchill, G. A. (1979). **A paradigm for developing better measures of marketing constructs**. *Journal of Marketing Research*, 16(1), 64–73.

DeVellis, R. F. (2017). *Scale development: Theory and applications*. Thousand Oaks: Sage.

Diamantopoulos, A., & Winklhofer, H. M. (2001). **Index construction with formative indicators**. *Journal of Marketing Research*, 38(2), 269–277.

Modelagem de Equações Estruturais (PLS-SEM)

Jasp Team. JASP (Version 0.17.1). [Computer software]. 2023.

Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Thousand Oaks: Sage.

Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). **A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling**. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115–135.

Kline, R. B. (2016). *Principles and practice of structural equation modeling*. New York: Guilford Press.