



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO

**Tecnologia Digital x Centralização ou
Descentralização no processo decisório de uma
empresa do mercado fonográfico no Rio de
Janeiro
Caso Universal Music**

Rafael Assenoff Almeida

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS - CCS

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

Curso de Graduação em Administração

Rio de Janeiro, novembro de 2016.



Rafael Assenoff Almeida

**Tecnologia Digital x Centralização ou Descentralização no
processo decisório de uma empresa do mercado fonográfico
no Rio de Janeiro**

Caso Universal Music

Trabalho de Conclusão de Curso

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao programa de graduação em Administração da PUC-Rio como requisito parcial para a obtenção do título de graduação em Administração.

Orientador: Paulo Cesar Teixeira

Rio de Janeiro
Novembro de 2016.

Agradecimentos

À minha esposa, Kelly Tzung, por todo apoio e amor.

Ao meu orientador, Professor Paulo Cesar Teixeira, pelo estímulo e paciência para realização deste trabalho.

Resumo

Almeida, Rafael Assenoff. Tecnologia Digital x Centralização ou Descentralização no processo decisório de uma empresa do mercado fonográfico no Rio de Janeiro. Caso Universal Music. Rio de Janeiro, 2016, 28 . Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

A presente monografia teve como objetivo analisar se uma empresa propulsionada pela venda de um conteúdo digital de música está estruturada de forma centralizada ou descentralizada quanto o seu processo de tomada de decisão. Foi estudado o caso da empresa Universal Music, situada na Cidade do Rio de Janeiro, e buscou-se confirmar o perfil descentralizador ou centralizador da empresa. Para tanto, foram utilizados os conceitos de tecnologia digital, de organização, comportamento organizacional, descentralização e centralização.

Palavras-chave

Tecnologia Digital; Organização; Comportamento Organizacional; Descentralização e Centralização.

Abstract

Almeida, Rafael Assenoff. Digital Technology x Centralization or Decentralization on the decision-making process of a company of the phonographic market in Rio de Janeiro. The Universal Music case. Rio de Janeiro, 2016, 28. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

The present document aimed to analyze whether a company propelled by the sale of digital music content is structured centrally or decentralized on the decision-making process. The case of the company Universal Music, located in the City of Rio de Janeiro, was studied and the purpose was to confirm the decentralization or centralizing. For that, the concepts of digital technology, organization, organizational behavior, decentralization and centralization were used.

Key-words

Digital Technology; Organization; Organizational Behavior; Decentralization, Centralization.

Sumário

1 O Problema	1
1.1.Introdução	1
1.2.Objetivo Final	2
1.3.Objetivos Intermediários	2
1.4.Delimitação do estudo	2
1.5.Relevância do estudo	2
2 Referencial Teórico	3
2.1.Tecnologia Digital na Indústria Fonográfica	3
2.2.Empresa Digital	4
2.3.Tecnologia Digital x Centralização/Descentralização.....	4
2.4.Organização	5
2.5. Comportamento Organizacional	5
2.6.Teoria X.....	6
2.7.Teoria Y.....	7
2.8.Centralização x Descentralização.....	8
3 Metodologia.....	11
3.1.Tipos de Pesquisa	11
3.2.Universo e Amostra	11
3.3.Seleção dos Sujeitos	11
3.4.O procedimento de coleta de dados	12
3.5.Tratamento dos Dados	12
3.6.Limitações do Método	13
4 Resultado.....	14
4.1.A empresa.....	14
4.2.Perfil dos respondentes	15
4.2.1.Gênero	15
4.2.2.Idade	15
4.2.3.Tempo de empresa.....	16
4.3.Centralização	16
4.3.1.Análise específica.....	16
4.3.2.Análise Geral	19
4.4. Descentralização	19
4.4.1 Análise Específica	19
4.4.2. Análise Geral	22
4.5.Tecnologia Digital	22

5 Conclusões	24
5.1.Sugestões e recomendações para novos estudos.....	25
Bibliografia	26
Apêndice (1).....	28

Lista de Figuras

Figura 1 : Organograma Universal Music.....	14
Figura 2 : Gênero.....	15
Figura 3 : Idade.....	15
Figura 4 : Tempo de empresa.....	16
Figura 5 : Pré-estabelecimento e padronização de tarefas.....	17
Figura 6 : Dependência relacionada aos superiores	17
Figura 7 : Controle da empresa sobre os funcionários.....	18
Figura 8 : Alto grau de eficiência na comunicação vertical.....	18
Figura 9 : Análise Geral - Centralização	19
Figura 10: Responsabilização das atitudes.....	20
Figura 11 : Aceitação dos superiores nas tomadas de decisões.....	20
Figura 12 : Alto grau nas responsabilidades das tarefas.	21
Figura 13 : Criatividade na resolução de tarefas.	22
Figura 14 : Análise Geral - Descentralização.....	22
Figura 15: A tecnologia digital aplicada e o reflexo nas tomadas de decisões.....	23

Lista de Tabelas

Tabela 1: Algumas vantagens e desvantagens da centralização (Fonte:Chiavenato,1997); (Fonte:Oliveira, 2006).....	10
Tabela 2: Algumas vantagens e desvantagens da descentralização (Fonte: Chiavenato, 1997); (Fonte: Oliveira, 2006).....	11

1 O Problema

1.1.Introdução

Sabemos que dentro das características de um modelo de empresa, existem organizações em que os altos executivos concentram todas as decisões e seus subordinados simplesmente cumprem as ordens dos mesmos. No outro extremo, há organizações em que as decisões são levadas aos empregados de menor escalão, como analistas, “trainees” e até mesmo estagiários.

Podemos dizer, que empresas com o perfil citado no primeiro exemplo, são altamente centralizadas e com um poder de decisão concentrado. Já as organizações da outra ponta, podem ser classificadas como descentralizadas.

Nos últimos anos a sociedade brasileira presencia uma crise em termos econômicos e sociais. Um dos mercados afetados por essas mudanças foi o mercado fonográfico. Para enfrentar o declínio nas vendas de *CDs* e *DVDs* e se manterem vivas e fortes no mercado, muitas dessas empresas não hesitaram em investir em profissionais qualificados e capazes de se adaptar às mudanças impostas pelo mercado.

De acordo com site da ABPD (Associação Brasileira de Produtores de Discos) o ano de 2015 registrou pela primeira vez um consumo maior de músicas digitais (61%) em relação ao mercado físico (*CDs* e *DVDs* ;49%).

Nesse contexto se insere a Universal Music Brasil, doravante chamada de Universal Music, uma empresa digital que tem como função identificar e desenvolver artistas e compositores, produzir, distribuir e promover a música dos mesmos com a intenção de entreter os fãs ao redor do mundo. A Universal Music, assim como todas as empresas do ramo fonográfico aposta na prosperidade do mercado digital de música.

Diante do exposto, cabe indagar: a Universal Music que possui como pilar a tecnologia digital tende a estar estruturada de forma centralizada ou descentralizada quanto ao seu processo decisório?

1.2.Objetivo Final

Avaliar se o modelo de empresa digital praticado gera a centralização ou descentralização no processo de tomada de decisões da empresa Universal Music. Foi realizado um estudo de caso com os funcionários de nível superior de da referida empresa .

1.3.Objetivos Intermediários

- Estudar os fundamentos teóricos de descentralização e centralização presentes na literatura da administração;
- Identificar o modelo digital praticado na empresa objeto de estudo;

1.4.Delimitação do estudo

O estudo realizado envolvendo tecnologia digital, descentralização e centralização no processo decisório ocorreu na sede brasileira da Universal Music, localizada na cidade do Rio de Janeiro no ano de 2016.

É importante ressaltar a escassez de informações relacionadas ao tema proposto que envolve a tecnologia digital, centralização e descentralização do processo decisório.

1.5.Relevância do estudo

Verificar se uma empresa de padrão digital é descentralizada ou centralizada em seu processo de decisão é relevante para avaliação do impacto no seu processo de tomada de decisão.

Logo, estudar o assunto numa empresa do ramo fonográfico é altamente relevante para a ciência administrativa pelo seu caráter pioneiro e para contribuição que, com certeza, dará às demais organizações que atuam neste importante segmento mercadológico.

2 Referencial Teórico

2.1.Tecnologia Digital na Indústria Fonográfica

De acordo com Castro (2008), o uso da tecnologia digital se popularizou na indústria fonográfica como forma de aprimorar o som gravado em estúdio e também como elemento constituinte da própria linguagem musical, dando início ao que a autora chama de “desmaterialização da música”. Castro (2008) parte da constatação de que quase toda a música é distribuída hoje em formato digital. A tecnologia do CD (compact disc), que se tornou dominante nos anos 1980 e 90, quase tornando extinto o disco de vinil e as fitas cassete, hoje convive com arquivos de áudio transmitidos diretamente via Internet. Esses arquivos de dados digitalizados são estocados e reproduzidos sem a necessidade do meio físico, “desmaterializados” então, em computadores, dispositivos portáteis de reprodução e armazenamento virtual de dados, conhecido por cloud computing.

Ainda de acordo com Castro (2008) com o advento da música digital, o suporte físico perde importância, pois surgem outras formas de distribuição e comercialização de músicas. Sem a necessidade de fixar os fonogramas em suportes físicos, novos desafios surgem a cada dia na velocidade da evolução tecnológica para a indústria fonográfica que precisa se adaptar a essas mudanças. De acordo com Castro (2008), essas mudanças vêm acontecendo devido às modificações deflagradas pela interação entre música e tecnologia digital na cultura contemporânea, quanto aos modos de produção, recepção e distribuição musical.

Nakano (2010) argumenta que a cadeia de produção musical vem passando atualmente por uma fase de incertezas e indefinições, devido às novas possibilidades criadas pelo que Castro (2008) e Nakano (2010) chamam de “desmaterialização da música”. As dificuldades encontradas pela indústria fonográfica como a pirataria, o compartilhamento de conteúdo de áudio e vídeo entre usuários e a consequente queda na venda de CDs e DVDs, passando por novas formas de distribuição digital e a integração de conteúdo nas plataformas móveis, fizeram com que o modo de produção e as características do consumo

da música mudassem rapidamente, formando um novo paradigma nos últimos anos e exigindo que as empresas envolvidas nesta indústria precisem encontrar novos modelos de negócio e investir em alta tecnologia, pois é cada vez menor a necessidade de controle de estoques físicos, mas sim um acompanhamento do conteúdo música digital distribuída.

2.2. Empresa Digital

De acordo com Oliveira (2006) o conceito de uma Empresa Digital equivale à maximização do uso da informática ou novas tecnologias para o aprimoramento de seu negócio, na qual todos os processos de negócio são relacionados diretamente com parceiros, clientes e funcionários sendo realizados por meios digitais. Além disso segundo Oliveira (2006) o uso da tecnologia em uma empresa pode ser avaliado a partir da organização e utilização de sistemas de informação promovendo a integração interna e externa, oferecendo suporte à tomada de decisão e ao seu planejamento estratégico.

2.3. Tecnologia Digital x Centralização/Descentralização

De acordo com o estudo empírico realizado por Kanamori (2006) o advento da aplicação da tecnologia digital não influencia a centralização ou descentralização da tomada de decisões dentro de uma organização. Esse autor realizou, em 2006, um estudo com 2.300 empresas japonesas onde constatou-se um aumento de produtividade dos funcionários em função dos investimentos em tecnologia realizados, porém os mesmos não incidiram sobre as variáveis de centralização ou descentralização do processo decisório das organizações estudadas.

Em outra perspectiva encontra-se Bresnahan (1999) que de acordo com seu artigo, publicado no site *the National Bureau of Economic Research*, constata que a tecnologia digital amplia a base de informações necessárias para a tomada de decisão, o que proporciona maior autonomia dos níveis hierárquicos mais baixos e consequente favorecimento à descentralização do processo de tomada de decisões.

2.4. Organização

Originária do grego "organon", organização significa instrumento, utensílio. Segundo Maximiano (1992) observa-se que uma organização formal é uma combinação de esforços individuais que tem por finalidade realizar propósitos coletivos. Por meio de uma organização torna-se possível perseguir e alcançar objetivos que seriam inatingíveis por uma pessoa. As organizações são grupos de pessoas que combinam seus próprios esforços e outros tipos de recursos para alcançar objetivos comuns.

Segundo Robbins (2005), a organização é uma entidade social conscientemente coordenada (liderada), com uma fronteira relativamente identificável, que funciona numa base relativamente contínua para alcançar um objetivo e/ou objetivos comuns.

Segundo Chiavenato (1999), organização é uma entidade social composta de pessoas que trabalham juntas e deliberadamente estruturadas em uma divisão de trabalho para atingir um objetivo comum.

De acordo com Chiavenato (2004) a organização é uma entidade social, conscientemente coordenada, baseada por fronteiras delimitadas que funcionam numa base relativamente contínua, tendo em vista a realização de objetivos comuns.

A organização então é o resultado da combinação de todos estes elementos orientados a um objetivo comum e executados por um grupo de pessoas de forma sincronizada dentro delas.

2.5. Comportamento Organizacional

Para Chiavenato (1999), o comportamento organizacional refere-se ao estudo de indivíduos e grupos atuando em organizações. Preocupa-se com a influência das pessoas e grupos sobre as organizações e com as influências das organizações sobre as pessoas e grupos. Retrata a contínua interação entre as pessoas e organizações que se influenciam reciprocamente.

Constitui uma importante área de conhecimento para toda pessoa que necessite lidar com as organizações – seja para criar novas organizações, mudar as já existentes, trabalhar nelas, investir nelas ou, mais importante ainda, dirigi-las.

Segundo Robbins (2005), o comportamento organizacional é um campo de estudos que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura tem sobre o comportamento dentro das organizações com o propósito de utilizar esse

conhecimento para melhorar a eficácia organizacional. O Comportamento organizacional é um campo de estudos, logo se preocupa com o estudo do que as pessoas fazem nas organizações e de como este comportamento afeta o desempenho das empresas.

2.6.Teoria X

McGregor (1971) evidencia a concepção tradicional da administração que se baseia em algumas premissas, abaixo citadas, acerca da natureza humana e que foram predominantes durante décadas no passado.

- O homem é primariamente motivado por incentivos econômicos (salário).
- Como esses incentivos são controlados pela organização, o homem é um agente passivo que precisa ser administrado, motivado e controlado pela organização.
- As emoções humanas são irracionais e não devem interferir no auto interesse do indivíduo.
- As organizações podem e devem ser planejadas de tal forma que os sentimentos e as características imprevisíveis possam ser neutralizados e controlados.
- O homem é essencialmente preguiçoso e deve ser estimulado por incentivos externos.
- Os objetivos individuais em geral se opõem aos objetivos da organização, impondo-se, pois, um controle mais rígido.
- Em virtude de sua irracionalidade intrínseca, o homem é basicamente incapaz de autocontrole e de autodisciplina.

Nesse contexto, McGregor (1971) acreditava que seria necessária uma administração mais restritiva que mantivesse os funcionários direcionados e focados no objetivo organizacional, e com isso, o resultado era uma administração controladora, e sem nenhum grau de liberdade. Essas crenças moldam o comportamento humano e, para McGregor (1971) é como se não pudesse existir uma boa relação entre funcionário e organização. A ideia é a de que o homem precisa ser controlado e restringido a liberdade no trabalho.

O comportamento esperado dos funcionários de uma empresa baseado na Teoria X de McGregor (1971) é expresso por preguiça, indolência, passividade, resistência às mudanças, falta de responsabilidade, inclinação a acreditar em demagogia e solicitação excessiva de benefícios econômicos.

2.7. Teoria Y

Segundo Teixeira (2007), a evolução natural do conhecimento científico, torna possível o aprimoramento das pressuposições e experimentações sobre a natureza humana e sobre o comportamento humano no ambiente de trabalho das organizações, avançando, assim, no sentido de oferecer outras ideias para o seu entendimento no âmbito da gestão de pessoas.

De acordo com Teixeira (2007), o comportamento humano passa a ser um pilar da excelência dos negócios para as organizações e surge uma nova estratégia de administração de pessoas na qual, percebe-se que a democracia gerencial inserida no ambiente de trabalho não está numa administração liberal e nem numa administração restritiva e sim naquela que seja socialmente responsável.

Segundo McGregor (1971), diferentemente do modelo X, o modelo Y afirma que o trabalho para o homem pode vir a ser uma fonte de prazer caso as condições de trabalho sejam agradáveis, e deve ser praticado voluntariamente sem formas rígidas de controle uma vez que essas não são as únicas maneiras de estimular e dirigir esforços, mediante as seguintes premissas, é possível delegar tarefas e uma maior responsabilidade na tomada de decisões importantes para a organização contanto que o indivíduo seja comprometido e esteja convencido daquilo, e que suas recompensas estarão ligadas ao comprometimento que ele teve ao assumir esses determinados compromissos.

De acordo com McGregor (1971), talvez a principal crença da Teoria Y seja a de que as pessoas têm sempre mais a aprender e estão abertas a isso naturalmente, pois aprender é algo intrínseco do ser humano e ele pode aprender a aceitar suas responsabilidades e estimular sozinho a sua imaginação, criatividade e engenhosidade que está embutido em si mesmo.

O estilo de administração proposto pela Teoria Y de McGregor (1971) é participativo e democrático uma vez que se acredita nos valores humanos descritos acima que geram nas práticas administrativas e gerenciais uma descentralização do poder e delegação das decisões e tarefas, um redesenho

na estrutura e ampliação de cargos provocando inovação, participação de todos nas decisões que afetem os funcionários e uma orientação para a auto-avaliação estimulando o desempenho futuro e a estima gerada pelo mérito.

2.8. Centralização x Descentralização

O termo centralização se refere ao grau em que o processo decisório está concentrado em um único ponto da organização. O conceito inclui apenas a autoridade formal, ou seja, os direitos inerentes de uma posição.

Segundo Robbins (2005), uma organização é centralizada quando sua cúpula toma todas as decisões essenciais com pouca ou nenhuma participação do pessoal de escalões inferiores. Por outro lado, quanto maior a participação dos escalões inferiores no processo decisório, maior a descentralização.

Para Chiavenato (1999), quando uma autoridade costuma tomar decisões próximo ao topo da organização, ela é centralizada. E quando isso ocorre de forma inversa, se deslocando para os níveis mais baixos da organização ela é descentralizada.

Mintzberg (1995) define a estrutura centralizada, quando todo o poder para a tomada de decisões está em um só local da organização, no final das contas nas mãos de uma pessoa; e estrutura descentralizada, na proporção em que o poder fica disperso entre muitas pessoas.

Segundo Chiavenato (1999), a descentralização pode ser de autoridade, de atividade ou funcional e à medida que a organização cresce, torna-se difícil para a alta administração manter o mesmo nível de centralização da decisão. O crescimento traz como consequência a diversificação e o aumento da complexidade dos problemas técnicos e administrativos. Assim, certas decisões precisam ser tomadas em níveis hierárquicos inferiores, a fim de aliviar a alta administração e tornar mais dinâmica a operação da organização.

A descentralização de atividade é também chamada de dispersão geográfica, com o objetivo de interagir localmente. Quando a organização se dispersa de maneira geográfica e possui pessoas que se subordinam ao responsável desse local e não ao chefe central, diz-se que há descentralização funcional.

A organização necessita que as pessoas tomem a decisão certa e, para que isso aconteça, é preciso que o responsável pela tomada de decisão disponha das informações necessárias. Uma das razões da descentralização

numa organização é delegar as decisões aos níveis hierárquicos inferiores que detêm informações.

Há vários anos a tendência dominante nas organizações é a de se valorizar a descentralização. A tabela 1 apresenta algumas vantagens e desvantagens de uma estrutura centralizada e a tabela 2 apresenta algumas vantagens e desvantagens da descentralização.

Tabela 1: Algumas vantagens e desvantagens da centralização(Fonte:Chiavenato,1997); (Fonte:Oliveira, 2006).

Vantagens	Desvantagens
Procedimentos homogêneos	Alta dependência da cúpula
Facilidade de controle	Menor competição entre unidades
Eficiência na comunicação vertical	Maior dificuldade em avaliar gerentes
Melhor acesso à informação	Desestímulo a criatividade
Menos redundância de tarefas	Ineficiência no uso de recursos
Menor custo operacional	Os tomadores de decisão têm pouco contato com as pessoas e situações envolvidas
	As decisões passadas pela cadeia escalar que envolvem pessoas intermediárias podem ter distorções, resultando em erros no processo de decisões

Tabela 2: Algumas vantagens e desvantagens da descentralização (Fonte: Chiavenato, 1997); (Fonte: Oliveira, 2006).

Vantagens	Desvantagens
Maior autonomia para os gerentes	Maior heterogeneidade das operações
Facilidade de avaliar os gerentes	Tendência ao desperdício e duplicação
Competição positiva entre unidades	Comunicação menos eficiente

Criatividade na busca de soluções	Dificuldade de localizar responsáveis
Agilidade na tomada de decisões	Dificuldade de controle e avaliação
Tomadores de decisão são os que tem mais informação sobre a situação.	Os administradores podem defender mais os benefícios departamentais do que os empresariais.
Maior participação no processo de decisão promove motivação entre os administradores médios	As políticas e procedimentos podem variar exageradamente nos diferentes departamentos
Diminui conflito entre os vários níveis hierárquicos da empresa	Maior custo para treinamento de administradores

De acordo com Chiavenato (1999), há dois outros elementos que concorrem para acelerar a descentralização:

1º - Complexidade dos problemas empresários: o avanço tecnológico, as inovações, a intensificação das comunicações, a diversificação das linhas de produto e os mercados em desenvolvimento requerem versatilidade, rapidez e precisão nas decisões, o que é impossível obter se toda a autoridade for concentrada nas mãos de um só executivo no topo da organização.

2º - Delegação da autoridade: a empresa, como organismo vivo, deve estar apta para se ajustar e se expandir para sobreviver. O crescimento é sinal de vitalidade e garantia da sobrevivência. Para não atrofiar essa vitalidade, com sobrecarga de trabalho e estagnação, a delegação de autoridade parece ser a resposta correta para o esforço total da expansão.

3 Metodologia

3.1. Tipos de Pesquisa

Para a classificação da pesquisa, toma-se como base a taxionomia apresentada por Vergara (2000), que a qualifica em relação a dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, a pesquisa foi exploratória e descritiva. Exploratória porque, o tema da centralização x descentralização relacionado ao conceito de tecnologia digital tem pouca aparição teórica e é muito pouco explorado. Descritiva porque visou avaliar o grau de centralização ou descentralização em uma empresa que recentemente estabeleceu a sua sustentação na exploração de um conteúdo de tecnologia digital.

Quanto aos meios, a pesquisa é bibliográfica e foi realizado um estudo de caso. Bibliográfica, pois foi utilizado de material acessível ao público em geral, como livros, artigos e revistas já publicados. Estudo de caso, pois, por meio de questionários entregues aos indivíduos que trabalham na Universal Music, foi possível avaliar o nível de centralização e descentralização da empresa.

3.2. Universo e Amostra

O universo desta pesquisa é constituído por um total de 56 funcionários composto por profissionais de nível superior, todos empregados da sede da Universal Music, localizada na Cidade do Rio de Janeiro no bairro da Barra da Tijuca.

A amostra não é probabilística, sendo definida pelo critério de acessibilidade e composta por 20 funcionários de nível superior.

3.3. Seleção dos Sujeitos

Os sujeitos da pesquisa são profissionais de nível superior que trabalham na sede no Rio de Janeiro. Partiu-se do princípio que os respondentes tivessem um grau de influência nas tarefas e metas da empresa e tivessem a capacidade de avaliar o impacto do formato digital no processo de tomada de decisão da

empresa. Sendo assim, restringiram-se certos funcionários que não possuíam o cargo necessário para tal influência na organização, tais como: secretárias, despachantes e estagiários.

3.4.O procedimento de coleta de dados

A pesquisa utiliza como primeiro método a pesquisa bibliográfica em livros, dissertações, teses e artigos relacionados ao tema proposto. Nele, o objetivo é solidificar uma base teórica para o trabalho, com o propósito de embasar o ponto de vista de vários autores a respeito do conceito de centralização x descentralização e comportamento organizacional. Como resultado, obteve-se um maior entendimento do assunto estudado e uma referência para a pesquisa em campo mais apurada e amadurecida.

A pesquisa documental realiza-se por meio de relatórios online, demonstrativos para controle e planilhas mensais de operações colocadas na intranet da empresa Universal Music.

A internet também foi utilizada na pesquisa, servindo não só para agregar volume de suma importância para o estudo como para o acesso a dados atuais que pudessem contribuir para a monografia.

Sequencialmente, um estudo de caso foi realizado, por meio de um questionário (apêndice 1) estruturado em e desenvolvido especificamente para este fim.

Os questionários foram entregues pessoalmente aos sujeitos selecionados que não foram identificados nominalmente. O estudo de caso realizado visou avaliar o nível de centralização e descentralização da empresa em função do formato digital aplicado e seu impacto no processo decisório na Universal Music.

3.5.Tratamento dos Dados

Os dados coletados em campo foram tratados de forma quantitativa e o questionário aplicado aos funcionários da empresa pesquisada utilizou a escala de Likert (1932) ou escala somatória, diz respeito a uma série de afirmações relacionadas com o objeto pesquisado, ou seja, representam várias taxações e opiniões sobre um assunto. De forma que não apenas respondam se concordam ou não com as afirmações, mas também informam qual seu grau de

concordância ou discordância. Nele é atribuído um número a cada resposta, que reflete a direção da atitude do respondente em relação a cada afirmação.

O procedimento geral da escala de Likert (1932) é feito de acordo com o questionário aplicado ao seu público-alvo. A avaliação das frases também é feita segundo as seguintes divisões: *concordo totalmente (CT)*, *concordo (C)*, *incerto (I)*, *discordo (D)* e *discordo totalmente (DT)*. Segundo Likert (1932), e aos vários graus de concordância / discordância, são atribuídos valores relativos (%) para indicar a direção da atitude do respondente.

Depois de aplicado os questionários, as respostas foram tabuladas, para que se obtenha o somatório dos valores relativos (%) alcançados pela organização pesquisada e divididos em três variáveis: 1ª – centralização; 2ª – descentralização; 3ª – Tecnologia Digital.

3.6.Limitações do Método

O método escolhido para o trabalho apresenta certas limitações, pois não foi possível entrevistar todos os funcionários da empresa. É possível que os perfis de pessoas escolhidas por acessibilidade não tenham sido representativos o suficiente para caracterizar toda a variedade de funcionários de uma empresa do ramo fonográfico.

4 Resultado

4.1.A empresa

O grupo Universal Music é subsidiário do conglomerado empresarial francês Vivendi e sua origem remonta da criação da filial norte-americana da Decca Records em 1934. Atuando em mais de 60 territórios ao redor do mundo o Grupo Universal Music aparece no Brasil na década de 90 após a compra do grupo Polygram e estabelece sua sede no Rio de Janeiro na Barra da Tijuca. Com a missão de identificar e desenvolver artistas e compositores, produzir, distribuir e promover a música de diversos nomes da música brasileira e internacional.

Com o avanço da tecnologia digital e a constante mudança do mundo é altamente necessário o desenvolvimento de novos serviços, plataformas e modelos de negócios. Hoje a Universal Music acredita na evolução da distribuição da música digital e tem como visão concentrar seus esforços para permanecer na liderança do mercado mundial de música. Para isso, no Brasil, conta com 107 colaboradores divididos entre Rio de Janeiro e São Paulo que se reportam diretamente à matriz do grupo em Los Angeles nos EUA. Atualmente a estrutura organizacional da diretoria da empresa apresenta-se da seguinte forma:

Figura 1: Organograma da Universal Music.

Fonte: Gerência de Recursos Humanos – Universal Music (2016).



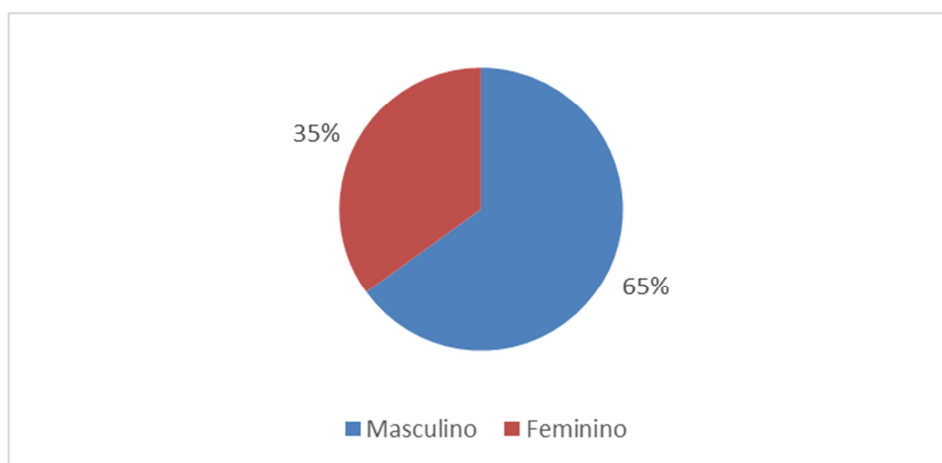
4.2.Perfil dos respondentes

4.2.1.Gênero

Conforme o demonstrado na Figura 2 a seguir, 13 respondentes são homens, o que corresponde 65% e 7 são mulheres, o que representa 35% dos colaboradores que responderam o questionário.

Figura 2 -Gênero.

Fonte: O autor (2016)

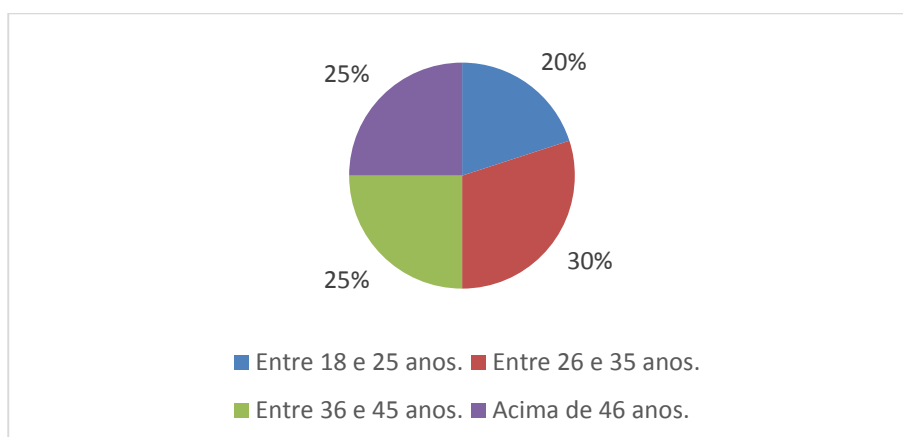


4.2.2.Idade

De acordo com o que mostra a Figura 3 a seguir os respondentes encontram-se distribuídos em diferentes faixas etárias.

Figura 3 - Idade.

Fonte: O autor (2016)

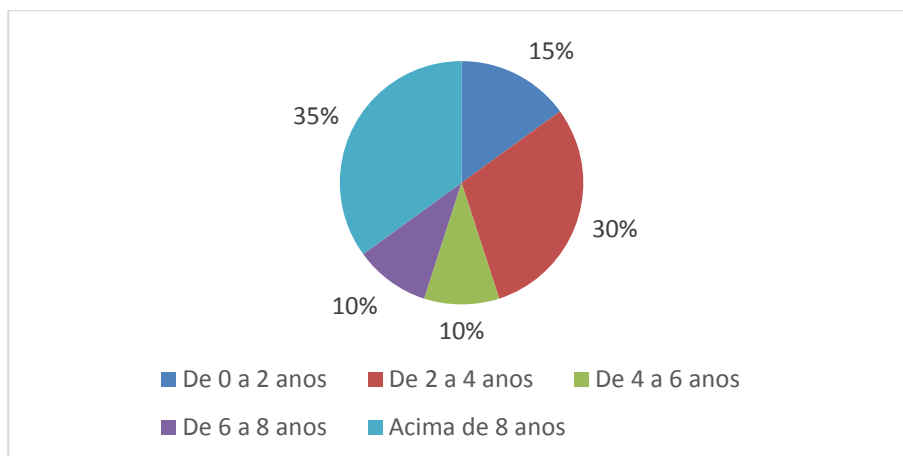


4.2.3.Tempo de empresa

Como pode-se observar na Figura 4 a seguir, 50% dos respondentes trabalha há 6 ou mais anos na Universal Music.

Figura 4 - Tempo de empresa.

Fonte: O autor (2016)



4.3.Centralização

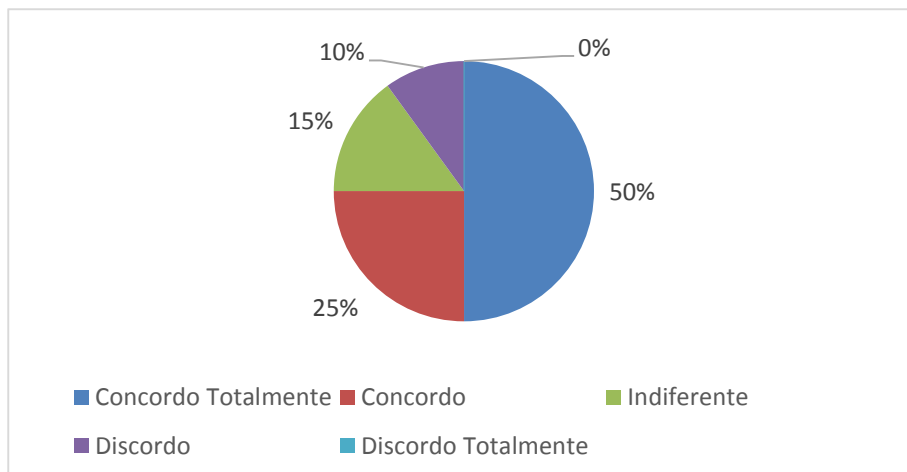
4.3.1.Análise específica

Conforme o demonstrado na Figura 5 a seguir, a pesquisa efetuada mostra um elevado nível de padronização das tarefas e operações por parte da empresa. Como pode-se ver; 75% dos respondentes concordam e concordam totalmente com a afirmação de que as tarefas são pré-estabelecidas e padronizadas.

Segundo Oliveira (2006), em sua tabela de vantagens e desvantagens da centralização, procedimentos homogêneos e tarefas pré-estabelecidas, caracterizam uma empresa centralizada e pode ser visto como um benefício para o funcionamento da mesma.

Figura 5 - Pré-estabelecimento e padronização de tarefas.

Fonte: O autor (2016)

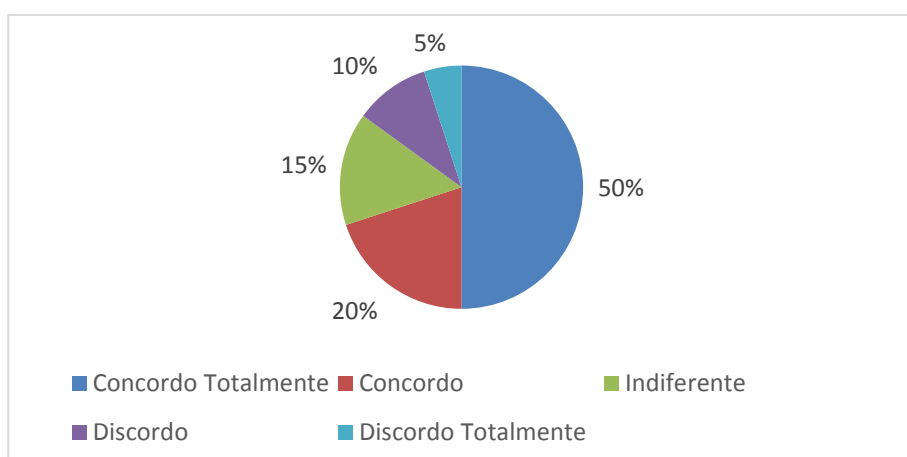


De acordo com a Figura 6 a seguir, cerca de 70% dos respondentes concordam que existe uma dependência relativa aos superiores para dar sequência nos processos. Este percentual mostra mais um perfil centralizador da Universal Music. Nele, pode-se enxergar a carência de liberdade nas tomadas de decisões independentes de seus superiores.

Para Robbins (2005), uma organização é centralizada quando sua cúpula toma todas as decisões essenciais com pouca ou nenhuma participação do pessoal de escalões inferiores.

Figura 6 - Dependência relacionada aos superiores.

Fonte: O autor (2016)



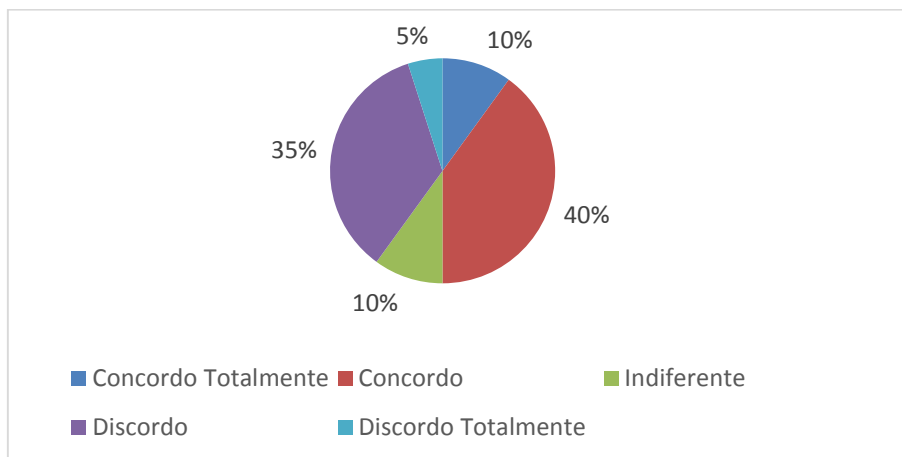
Na Figura 7 a seguir, pode-se identificar o equilíbrio e divisão das respostas referente ao grau de controle da empresa sobre seus funcionários.

Onde nota-se que 40% dos entrevistados concordam que existe um controle, enquanto que 35% discordam.

Mintzberg (1995) define uma estrutura totalmente centralizada, quando todo o poder para a tomada de decisões está em um só local da organização, no final das contas, nas mãos de uma pessoa. Ele também explica que a empresa centralizada tem uma estrutura que facilita um maior controle de seus funcionários.

Figura 7 - Controle da empresa sobre os funcionários.

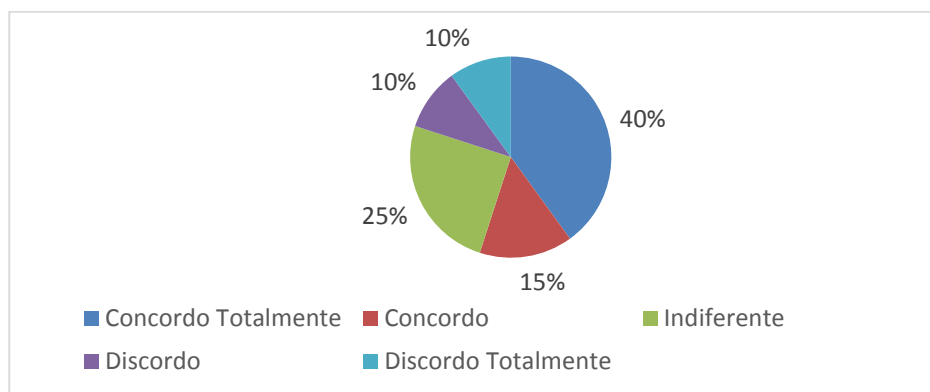
Fonte: O autor (2016)



De acordo com o ilustrado na Figura 8 a seguir, a empresa com o intuito de manter o controle perante os padrões estabelecidos pela sua sede nos E.U.A, gera uma sutil eficiência na comunicação vertical. Isto mostra mais uma característica centralizadora. A pretensão de se manter tudo sob controle e diminuir o risco das decisões, pode ser visto como uma vantagem do perfil centralizador Oliveira (2006).

Figura 8 - Alto grau de eficiência na comunicação vertical.

Fonte: O autor (2016)

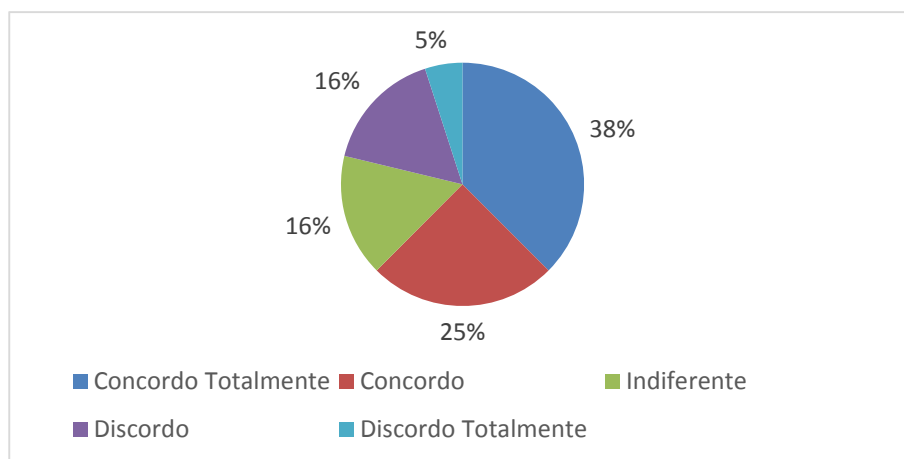


4.3.2. Análise Geral

De acordo com a Figura 9 abaixo nota-se que 63% dos respondentes concorda com as afirmações que direcionam a Universal Music para um perfil centralizador quanto ao processo de tomada de decisões. Dessa forma de acordo com Robbins (2005), a Universal Music é centralizada quando sua cúpula toma todas as decisões essenciais com pouca ou nenhuma participação do pessoal de escalões inferiores.

Figura 9– Análise Geral - Centralização.

Fonte: O autor (2016)



4.4. Descentralização

4.4.1 Análise Específica

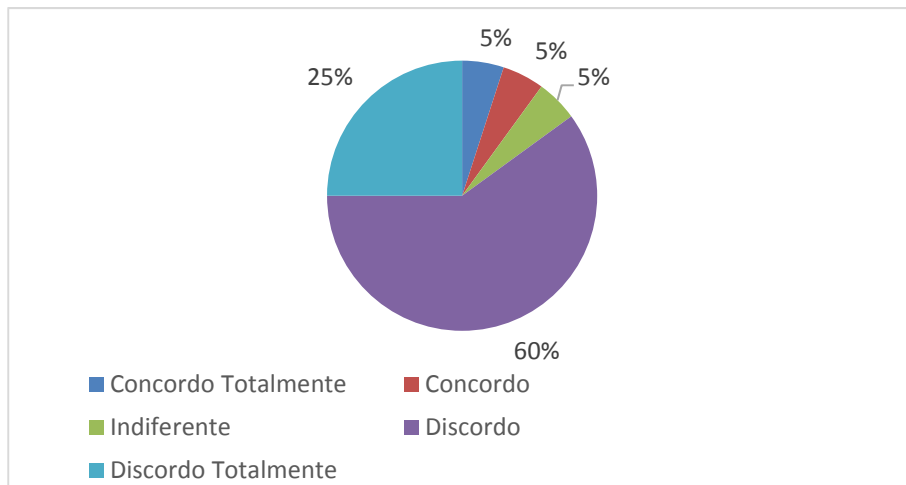
A Figura 10 mostra que cerca de 85% dos respondentes discordam e acham que as responsabilidades por suas atitudes devem ser divididas com seus superiores.

Oliveira (2006) define descentralização como a delegação de autoridade à administradores de níveis hierárquicos inferiores para as tomadas de decisões.

Sendo assim, quando as decisões não são tomadas em conjunto com os superiores, existe consequentemente uma “independência” da responsabilização pela atitude tomada.

Figura 10 - Responsabilização das atitudes.

Fonte: O autor (2016)

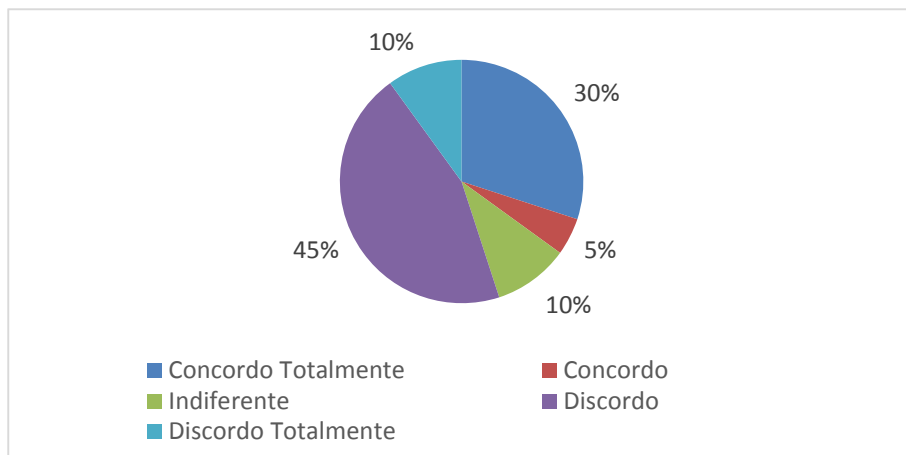


A Figura 11 a seguir, mostra que apenas 30% dos respondentes acredita que há de fato uma concordância com as tomadas de decisões feitas por eles.

Vasconcellos (1979) acredita que no arranjo descentralizado as atividades, o conhecimento e o poder de decisão estão espalhados entre as unidades e áreas locais.

Figura 11 - Aceitação dos superiores nas tomadas de decisões.

Fonte: O autor (2016)

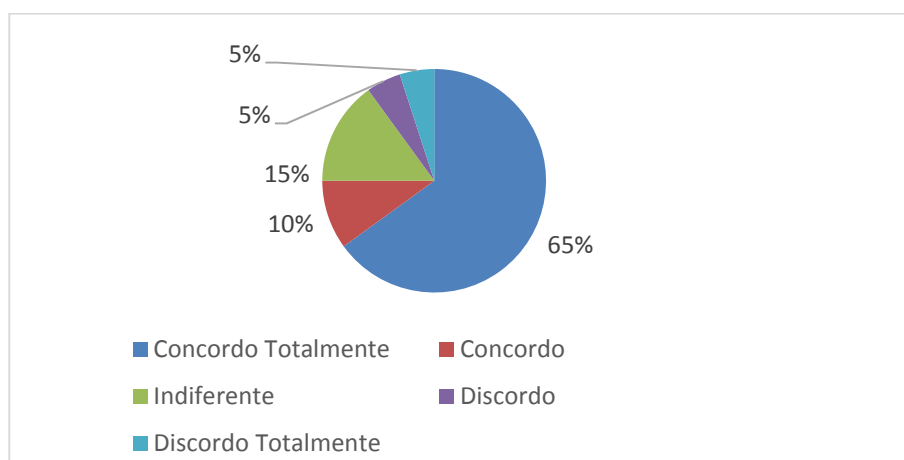


Na Figura 12 abaixo, pode-se perceber que 65%, isto é, a maioria também concorda que apesar de dividir as decisões com seus superiores, como foi mostrado na Figura 10, suas decisões têm uma relevância para a empresa e um elevado nível de responsabilidade.

Vasconcellos (1979) acredita que no arranjo descentralizado as atividades, o conhecimento e o poder de decisão estão espalhados entre as unidades e áreas locais.

Figura 12 - Alto grau de responsabilidade nas tomadas de decisões.

Fonte: O autor (2016)

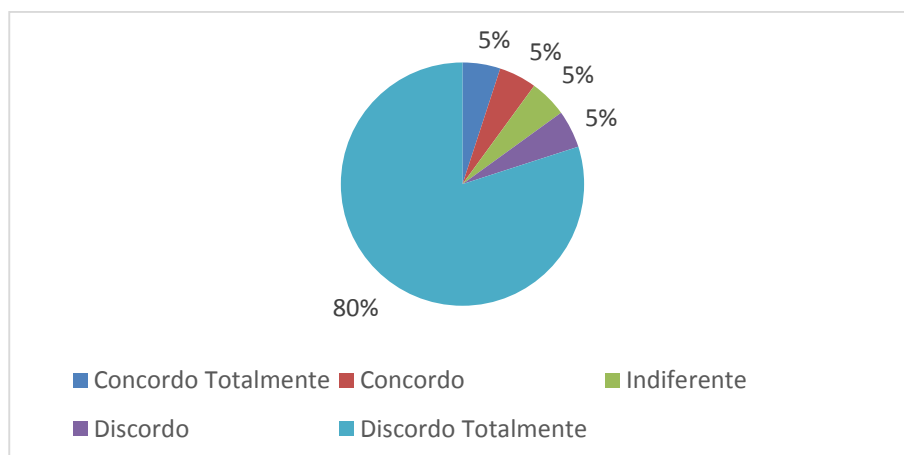


Na Figura 13 a seguir, pode-se observar que os respondentes discordam em alto grau do fato de poderem utilizar a criatividade na busca de soluções.

De acordo com Chiavenato (1997) uma vantagem da descentralização é utilização da criatividade na busca da solução de tarefas.

Figura 13 - Criatividade na resolução de tarefas.

Fonte: O autor (2016)

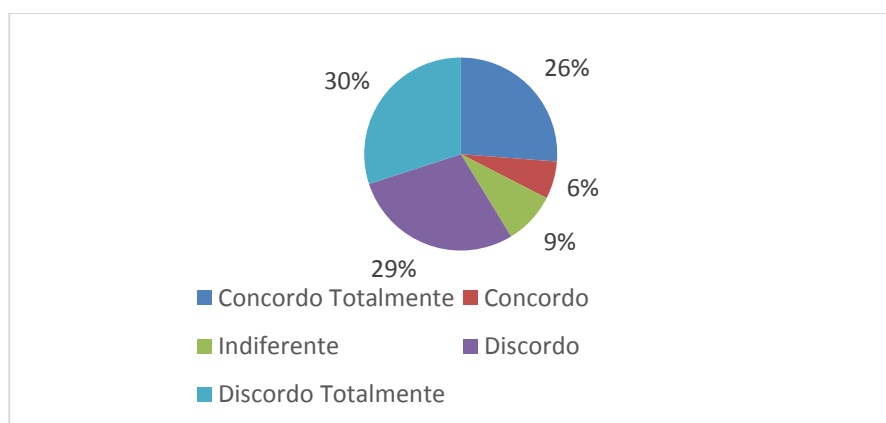


4.4.2. Análise Geral

Como mostra a Figura 14 a seguir, podemos observar que a maioria dos respondentes discorda das afirmativas que sugerem a descentralização da Universal Music. Pode-se então inferir que as respostas vão de encontro ao que menciona McGregor (1971) na Teoria Y, onde o modelo organizacional é participativo e democrático, evidencia-se uma descentralização do poder e delegação das decisões e tarefas, um redesenho na estrutura e ampliação de cargos provocando inovação, participação de todos nas decisões que afetem os funcionários e uma orientação para a autoavaliação estimulando o desempenho futuro e a estima gerada pelo mérito.

Figura 14 – Análise Geral - Descentralização.

Fonte: O autor (2016)



4.5. Tecnologia Digital

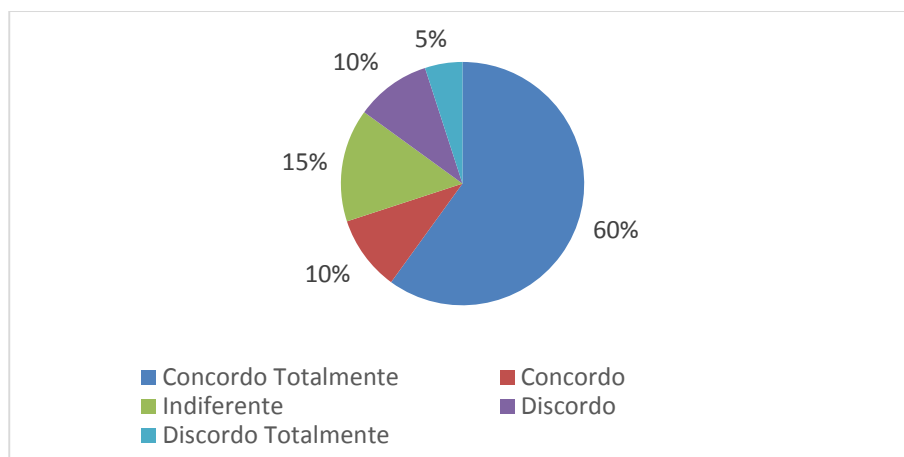
A Figura 15 a seguir mostra a afirmação de que a tecnologia digital aplicada à empresa não reflete em maior autonomia para as tomadas de decisões com os respectivos percentuais: 70% concordam totalmente; 5% concordam; e 10% acham indiferente. Segundo Kanamori (2006), o fato de uma organização estar atrelada à tecnologia digital não incide sobre as variáveis de centralização ou descentralização do processo decisório das organizações, porém a maioria absoluta dos respondentes identifica que na Universal Music existe a centralização no processo de tomada de decisão.

Contudo de acordo com Brenahan (1999) a tecnologia digital amplia a base de informações necessárias para a tomada de decisão, o que proporciona

maior autonomia dos níveis hierárquicos mais baixos e consequente favorecimento à descentralização do processo de tomada de decisões, o que também não coaduna com o que os respondentes disseram.

Figura 15- A tecnologia digital aplicada e seu reflexo para as tomadas de decisões.

Fonte: O autor (2016)



Diante disso, pode-se inferir que de acordo com o resultado obtido na pesquisa aplicada em 20 funcionários de nível superior da Universal Music, que o perfil centralizador indicado nas perguntas do bloco 1,2,3 e 4 não coaduna com nenhuma das análises feitas pelos autores Kanamori (2006) e Bresnahan (1999).

5 Conclusões

Este trabalho pretendeu analisar se na percepção dos funcionários de nível superior de uma empresa que possui como pilar a tecnologia digital tende a estar estruturada de forma centralizada ou descentralizada quanto ao seu processo de tomada de decisões. Essa análise foi realizada com profissionais de nível superior que trabalham na sede da Universal Music no Rio de Janeiro.

Para aprofundar a análise pretendida, investigaram-se as opiniões dos colaboradores da empresa sobre questões referentes a centralização, descentralização e tecnologia digital com base nos argumentos de Chiavenato (1999), Robbins (2005), Kanamori (2006), Brenahan (1999) e outros autores como, Oliveira (2006) e Mintzberg (1995).

Para atingir aos objetivos pretendidos realizou-se uma pesquisa descritiva e explicativa. Sua finalidade era inferir se a empresa objeto de estudo por estar inserida na tecnologia digital está centralizada ou descentralizada em relação ao seu processo decisório. Foi elaborado um questionário de 12 perguntas (apêndice 1) para levantar dados sobre as percepções dos funcionários sobre a centralização ou descentralização do processo de tomada de decisão no contexto de uma empresa que tem seus alicerces a partir da tecnologia digital.

A partir da construção do referencial teórico e da utilização dos resultados da pesquisa foi possível inferir o objetivo final deste trabalho, através da concordância ou discordância das afirmações propostas no questionário. Pôde-se compreender que o perfil centralizador obtido na maioria das respostas dadas pelos funcionários da Universal Music não coadunam com as asserções dos autores Kanamori (2006) e Brenahan(1999).

De acordo com o estudo empírico realizado por Kanamori (2006) a aplicação da tecnologia digital não influencia a centralização ou descentralização da tomada de decisões dentro de uma organização e dessa forma poderia se perceber uma congruência com o presente estudo caso as respostas dos colaboradores indicassem neutralidade, isto é, respondessem em sua maioria a opção (I) *Indiferente*, todavia de acordo com resultado da pesquisa, 70% concorda ou concorda totalmente que a aplicação da tecnologia digital na empresa não reflete em maior autonomia para as tomadas de decisões. Vale

ênfatizar que o estudo realizado por Kanamori (2006) abrangeu 2300 empresas japonesas, enquanto que, temos como objeto de estudo apenas a Universal Music.

Para Bresnahan (1999) a tecnologia digital amplia a base de informações necessárias para a tomada de decisão, o que proporciona maior autonomia dos níveis hierárquicos mais baixos e consequente favorecimento à descentralização do processo de tomada de decisões. Diante do exposto, foi possível depreender que houve um afastamento em relação ao que Bresnahan (1999) informa, uma vez que 59% discorda ou discorda totalmente das questões relacionadas à descentralização, o que mais uma vez indica o perfil centralizador da empresa.

Por fim respondendo à questão formulada no capítulo 1 do presente trabalho, pode-se inferir no geral que o modelo de processo decisório da Universal Music, apresenta características centralizadoras, diferente do mencionado por Chiavenato (1999) onde há vários anos a tendência dominante nas organizações é a de se valorizar a descentralização.

5.1.Sugestões e recomendações para novos estudos

Após a realização deste trabalho observa-se a necessidade de futuros estudos e aprofundamentos em algumas áreas relacionadas ao campo de estudo de centralização x descentralização e tecnologia digital, tanto na área do entretenimento e mercado fonográfico, quanto em outras áreas com um grande potencial de crescimento.

Seguindo essa linha de pensamento, também seria interessante verificar se outras empresas do mesmo ramo possuem características semelhantes, uma vez que todas utilizam a tecnologia digital como forma de perpetuar seu negócio. Também sugere-se analisar a relação do ponto de vista de centralização x descentralização por parte dos funcionários com o cargo que eles se encontram.

Outra sugestão seria investigar qual a importância que é dada para a centralização e descentralização pelos Diretores de uma organização. E se eles têm conhecimento dos impactos que podem ser causados através da estrutura de Tecnologia Digital aplicada ao negócio.

Bibliografia

ABPD. **Mercado Fonográfico Mundial e Brasileiro**. ABPD, São Paulo 16 abril. 2016 .Disponível em:<<http://www.abpd.org.br/home/numeros-do-mercado/>>.Acesso em: 22 de outubro de 2016.

BRENAHAN, Timothy F. **Information Technology, Workplace Organization and the Demand for Skilled Labor**. The National Bureau of Economic Research, Massachusetts, E.U.A: Working Paper 7136, maio.1999.

CHIAVENATO, I. **Comportamento Organizacional**. Rio de Janeiro: Thomson, 2004.

CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, I. **Introdução a teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda, 2003.

CASTRO, Griselda Granjeiro da Silva. **Música, Juventude e Tecnologia: novas práticas de consumo na cibercultura. Comunicação e conflitos urbanos**. Paraná n. 14, 1º semestre de 2008.

KANAMORI Takahito. **Centralization or Decentralization of Decision Rights? Impact on IT Performance of Firms**. Research Center for Advanced Science and Technology, The University of Tokyo, Japan, Disponível em: <http://www.rieti.go.jp/jp/publications/dp/06e032.pdf>. Acesso em 05 de setembro de 2016.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução a administração**. São Paulo: Editora Atlas, 1992.

McGREGOR, D. **The Human Side of Enterprise**. Boston: ISBN, 1960.

MINTZBERG, H. **O Processo da Estratégia**. Porto Alegre: Editora: Bookman, 1995.

NAKANO, F. **Centralização e Descentralização de atividades de engenharia**. Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2010.

OLIVEIRA, A. **Você sabe o que é Empresa Digital?**. Sindioptica_SP_Informativo, São Paulo, 31 maio. 2011. Disponível em: <http://www.sindioptica.com.br/documentos/Sindioptica_SP_Informativo_51.pdf>. Acesso em: 27 de outubro de 2016.

OLIVEIRA, Djalma P.R. **Estrutura Organizacional**. São Paulo: ATLAS, 2006

ROBBINS, S.P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

TEIXEIRA, P. C.. **Liderança e Gestão de Pessoas nas Organizações: da mão-de-obra à mente-de-obra**. 1ª. ed. Guarapari: EX LIBRIS, 2007.

VERGARA, S.C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

Apêndice (1)

QUESTIONÁRIO						
<p>O presente questionário é um a pesquisa realizada para fins de conclusão de curso de Administração de empresas da universidade PUC-RJ. Reitero que a participação é voluntária e não há identificação dos respondentes.</p> <p>I). Qual o seu sexo? <input type="checkbox"/> Masculino. <input type="checkbox"/> Feminino.</p> <p>II). Qual a sua faixa etária? <input type="checkbox"/> Entre 18 e 25 anos. <input type="checkbox"/> Entre 26 e 35 anos. <input type="checkbox"/> Entre 36 e 45 anos. <input type="checkbox"/> Acima de 46 anos.</p> <p>III). Há quanto tempo trabalha na Universal Music? <input type="checkbox"/> De 0 a 2 anos. <input type="checkbox"/> De 2 a 4 anos. <input type="checkbox"/> De 4 a 6 anos. <input type="checkbox"/> De 6 a 8 anos. <input type="checkbox"/> Acima de 8 anos.</p> <p>a) Marque um X na opção que lhe pareça mais próxima a realidade de sua empresa; b) Marque apenas uma resposta para cada questão; Legenda: CT = concordo totalmente; C = concordo; I = indiferente; D = discordo; DT = discordo totalmente.</p>						
		CT	C	I	D	DT
1	Minhas tarefas operacionais são pré-estabelecidas e/ou padronizadas.					
2	Há de fato, certa dependência relacionada aos superiores para dar prosseguimento aos meus processos.					
3	A empresa possui um elevado grau de controle dos funcionários.					
4	Existe um alto grau de eficiência na comunicação vertical.					
5	As responsabilidades pelas minhas atitudes, nunca podem ser divididas com meus superiores.					
6	Meus superiores concordam e aceitam todas as tomadas de decisões feitas por mim.					
7	Há de fato um alto grau de responsabilidade em minhas tomadas de decisões.					
8	Existe a chance de usar a criatividade na busca de soluções para as suas tarefas.					
9	A tecnologia digital aplicada na empresa não reflete em maior autonomia para as tomadas de decisões.					