

O Processo de reestruturação de um Modelo de Gestão e o seu efeito no comportamento administrativo e no resultado organizacional: Um estudo de caso

Luciane Reginato

Auster Moreira Nascimento

Resumo:

Esta pesquisa buscou investigar os efeitos da reestruturação de um modelo de gestão no comportamento administrativo de uma empresa e os reflexos decorrentes em seu resultado. O estudo foi conduzido através de pesquisa de campo, especificamente, de um estudo de caso, onde o assunto pôde ser analisado em detalhes. Para tanto, foram aplicadas entrevistas, orientadas por um roteiro e por um protocolo previamente elaborado para o estudo, bem como foram analisados documentos internos, registros em arquivos e observação direta como fonte de evidências. O período de abrangência da análise dos dados foi de agosto de 2003 a dezembro de 2006, tendo sido possível observar o comportamento das principais áreas organizacionais da empresa objeto do estudo antes e depois da reestruturação do modelo de gestão, bem como os resultados por ela obtidos no período investigado. Após a análise das entrevistas, dos indicadores das áreas e do resultado da empresa, concluiu-se que o novo modelo de gestão da organização influenciou o comportamento de seus gestores, com reflexos em seus resultados, através da implementação de procedimentos que culminaram na melhoria do desempenho operacional e, conseqüentemente, nos resultados econômicos obtidos através do aumento de faturamento e margens de contribuição.

Área temática: *Controladoria*

O Processo de reestruturação de um Modelo de Gestão e o seu efeito no comportamento administrativo e no resultado organizacional: Um estudo de caso

Luciane Reginato (USP) – lucianereginato@usp.br

Auster Moreira Nascimento (UNISINOS) – auster@unisinós.br

Resumo

Esta pesquisa buscou investigar os efeitos da reestruturação de um modelo de gestão no comportamento administrativo de uma empresa e os reflexos decorrentes em seu resultado. O estudo foi conduzido através de pesquisa de campo, especificamente, de um estudo de caso, onde o assunto pôde ser analisado em detalhes. Para tanto, foram aplicadas entrevistas, orientadas por um roteiro e por um protocolo previamente elaborado para o estudo, bem como foram analisados documentos internos, registros em arquivos e observação direta como fonte de evidências. O período de abrangência da análise dos dados foi de agosto de 2003 a dezembro de 2006, tendo sido possível observar o comportamento das principais áreas organizacionais da empresa objeto do estudo antes e depois da reestruturação do modelo de gestão, bem como os resultados por ela obtidos no período investigado. Após a análise das entrevistas, dos indicadores das áreas e do resultado da empresa, concluiu-se que o novo modelo de gestão da organização influenciou o comportamento de seus gestores, com reflexos em seus resultados, através da implementação de procedimentos que culminaram na melhoria do desempenho operacional e, conseqüentemente, nos resultados econômicos obtidos através do aumento de faturamento e margens de contribuição.

Palavras-chave: Modelo de gestão. Comportamento organizacional. Resultado organizacional.

Área temática: Controladoria

1. Introdução

Administrar um empreendimento em um ambiente turbulento, dinâmico e incerto como este no qual as empresas atuam, é uma tarefa desafiadora. Mudanças tecnológicas, econômicas, políticas e sociais, mercados globalizados e concorrência acirrada são fatores que estabelecem um cenário “Darwiniano” de luta pela sobrevivência, no qual o ambiente seleciona as entidades que nele devem permanecer. É nesse cenário em que as empresas operam é que buscam ter um desempenho que lhes permitam alcançar objetivos e assegurar a permanência no mercado, mesmo frente às mudanças constantes e inevitáveis.

A combinação das variáveis que compõem este ambiente empresarial pode explicar, em parte, o desempenho econômico e operacional de uma organização. A existência de instabilidades é algo rotineiro, demandando dos empreendedores e gestores habilidades para a detecção de ameaças e de oportunidades que de alguma forma podem, respectivamente, afetar ou ser aproveitadas pela organização.

Assim, sob esse prisma, torna-se possível entender a razão pela qual as organizações alternam momentos de prosperidade com outros de dificuldades, restando às suas administrações aperfeiçoarem as suas capacidades gerenciais, muitas vezes reestruturando os seus modelos de gestão, como forma de criarem condições que ofereçam a manutenção de seus equilíbrios em seus ambientes, mesmo frente aos desafios existentes no entorno de suas operações, isto é, as características da administração de uma organização podem ser o diferencial entre um negócio próspero de outro que não o seja, o que pode requerer a reavaliação contínua das características que compõem o estilo de sua gestão, justamente no sentido de melhor adaptá-la ao dinamismo e à turbulência decorrentes das condições

ambientais, isto é, o modelo de gestão pode passar por necessidades de ajustes que tornem a organização mais ágil e melhor adaptada aos desafios que o seu ambiente lhe propõe.

Reconhecendo a importância das diferenças entre os estilos de administração, Guerreiro (1989, p. 229) afirma que a forma de operação e as características de administração variam de empresa para empresa, sendo que cada uma tem “diferenciadas preocupações em relação aos elementos e variáveis empresariais”. Algumas se empenham na “capacitação gerencial de seus recursos humanos, enquanto outras se encontram às voltas com os problemas decorrentes da alta rotatividade de pessoal devida à grande preocupação com a minimização da folha de pagamento”.

Assim sendo, as variáveis do ambiente externo são apenas uma daquelas que explicam a qualidade dos resultados obtidos por uma organização, não sendo as únicas que facilitam ou dificultam a sua continuidade. Não raras vezes, têm-se notícias de empresas que atuam em um mesmo segmento, disputando o mesmo mercado, usufruindo a mesma tecnologia e outros aspectos similares, mas que, contudo, apresentam resultados completamente diferentes. As razões para isto podem estar nas distinções de suas capacidades gerenciais, que, conforme Guerreiro (1989) são oriundas, fundamentalmente, das crenças, valores e convicções dos empreendedores e dos administradores da empresa, isto é, de seu modelo de gestão. Complemente-se ao que menciona o citado autor, que, embora o modelo de gestão tenha uma característica duradoura, a reavaliação de tais crenças e valores que o orientam, podem sofrer evoluções, de acordo com o estágio em que está a organização.

Este raciocínio se prende no fato de que é o modelo de gestão que formata a atuação da administração de uma empresa, e, considerando-se as necessidades de agilidade para a reação às mudanças ambientais, tal modelo deve passar por ajustes no sentido de estar apto para estimular as habilidades e competências dos gestores no exercício de suas atividades rotineiras, encorajando-os a aplicarem-nas em consonância com as necessidades que o dinamismo ambiental requer, de forma a permitir à empresa o alcance pleno de seus objetivos.

A partir desse contexto, surgiu o questionamento que norteou este estudo: Como a reestruturação de um modelo de gestão pode influenciar a postura de sua administração e, como decorrência, o seu resultado? A fim de responder a essa questão pesquisaram-se as terminologias envolvendo as características da forma de gerir, ou do modelo de gestão, das organizações, e com base na diversidade dos autores que tratam delas – indicados ao longo da plataforma teórica, foram construídas as premissas que embasaram esta pesquisa, quais sejam:

- 1) **Planejar:** levou em conta se a empresa tem um planejamento formal ou informal;
- 2) **Executar:** serviu para investigar se as características do modelo de gestão sugerem que as execuções das atividades ocorrem em concordância com o planejamento;
- 3) **Controlar:** pretendeu-se averiguar se os indivíduos são informados constantemente dos resultados que estão proporcionando, contrapostos ao que a organização de fato espera deles;
- 4) **Processo Decisório:** procurou-se compreender o nível de centralização existente na empresa pesquisada, bem como se os gestores conhecem claramente suas responsabilidades e funções, e participam das questões que envolvem decisões;
- 5) **Apoiar:** procurou-se entender se o modelo de gestão privilegia a utilização de ferramentas para a tomada de decisões, tais como os sistemas de informações sobre variáveis externas, contabilidade, custos, fiscal, entre outras;
- 6) **Avaliar:** esta variável foi preponderantemente baseada na teoria Y de Douglas McGregor (1960), por pressupor-se que deve haver critérios que estimulem o desenvolvimento das atividades executadas pelos indivíduos, respeitando suas necessidades e também as necessidades da empresa, tendo como eixo central a definição de claros métodos de avaliação;
- 7) **Integrar:** com essa variável estudou-se a abordagem participativa ou individualista oriunda da cultura adotada na empresa.

Em seguida iniciou-se o processo de investigação empírica, que foi realizado através de estudo de caso, que será melhor detalhado na seção 3 deste estudo.

2 Plataforma teórica

2.1 Cultura

O termo ‘cultura’ tem sua origem na antropologia social. Estudos realizados no final do século XIX e no início do século XX sobre as sociedades primitivas revelaram modos de vida que não só diferiam das das regiões de tecnologia mais avançada da Europa e da América, mas que diferiam também entre si. “O conceito de cultura foi assim criado para representar em um sentido muito amplo e holístico, as qualidades de qualquer grupo humano específico” (KOTTER; HESKETT, 1992, p. 4).

Os valores e as crenças dos indivíduos são, assim, oriundos de suas ascendências culturais e dos ambientes nos quais vivem e convivem com outros indivíduos e grupos. Vários são os autores que abordam o impacto das diferenças culturais sobre o comportamento dos indivíduos. Como sugere Bertero (1996), esse tema exige uma noção dos diversos conceitos que existem na literatura, advindos, principalmente, das características das ciências que o estudam, como a sociologia e a antropologia. Outros autores, como Hofstede e McCrae (2004) defendem a existência de uma correlação entre traços de personalidade e dimensões culturais.

Segundo D’IRIBARNE (2002, p. 7), chegou-se a acreditar que a globalização da economia, a explosão das comunicações, o progresso da educação, o triunfo das idéias democráticas iriam apagar as diferenças entre países ou mesmo entre continentes; que, em um mundo sem fronteiras, as instituições e os hábitos iriam se unificar progressivamente. No entanto, observa o autor, “quanto mais a internacionalização se torna realidade, mais fica claro que as culturas sobrevivem”.

A forma de pensar e os valores são, segundo SCHEIN (1991), um outro aspecto importante dessa unidade, que pode se chamar cultura, e pode ser entendido como:

um conjunto de pressupostos e crenças básicos que são compartilhados entre os membros [de uma coletividade], que operam inconscientemente, e que definem de maneira inconsciente (taken for granted), a forma como [a sociedade ou] a organização vê a si própria e o seu ambiente (SCHEIN, 1991, p. 6).

SCHEIN, focalizando seus estudos no ambiente organizacional, explica que esses pressupostos e crenças são respostas aprendidas para os problemas de sobrevivência do grupo em seu ambiente externo e em seus problemas de integração interna.

O conceito dado pelo antropólogo Kluckhohn (1951, p. 86), pode ser relacionado às características das culturas organizacionais originadas dos valores e crenças de seus proprietários ou fundadores:

cultura consiste nas formas padronizadas de pensamento, sentimento e reação, adquiridas e transmitidas principalmente por símbolos, constituindo as realizações distintas de grupos humanos [...]; a essência da cultura consiste de crenças tradicionais (i.e. historicamente derivadas e selecionadas) e especialmente de seus valores incorporados.

Em relação aos estudos organizacionais, D’IRIBARNE (2002, p. 327) observa a existência de três correntes de trabalhos interculturais. A primeira delas procura caracterizar diferentes culturas como um conjunto de costumes e estereótipos e a segunda abordagem resulta em comparações de atitudes entre gestores ou entre trabalhadores de empresas em diferentes países.

Nesse âmbito, o trabalho de Hofstede (1980) é considerado como o mais completo estudo desse tipo. Ele, independentemente da cultura em análise, consegue classificá-la segundo elementos ou traços, considerados não apenas universais – já que estão presentes (podem ser medidos) em todas as culturas – mas também fundamentais – pois são

apresentados pelo autor como os grandes elementos que explicariam o comportamento da sociedade correspondente. As dimensões de cultura apresentadas por este autor são: distância de poder, aversão à incerteza, individualismo e masculinidade.

Diante dessa abordagem teórica, também nas organizações tem-se a cultura como um efeito (na descoberta e desenvolvimento de seus valores) e como uma causa (na doutrinação e no ensinamento aos indivíduos do grupo). Permeia pela organização de maneira formal (missão) ou informal (histórias sobre importantes pessoas ou acontecimentos).

Assim, seus líderes desempenham papel fundamental em seu estabelecimento e desenvolvimento, principalmente pelo exemplo que transmitem com o seu comportamento, notadamente nas crises que ameaçam a continuidade da empresa e que põem à prova as crenças e os valores permeados anteriormente.

2.2 O ambiente da gestão e suas características culturais

Para Guerreiro (1989, p. 62), os indivíduos, de maneira formal ou simbólica, estabelecem padrões para a sua existência, quer de êxito profissional, quer de reconhecimento social, de desportividade ou de padrões estéticos. Tentam resolver seu problema de absorver os diversos espectros do ambiente trabalhando com abstrações, idealizando ou pensando em modelos. Assim, “os modelos são na realidade as imagens intelectuais sobre as quais se desenvolve o conhecimento obtido de um trabalho explícito ou não, de seleção dos elementos relevantes da porção da realidade em análise”. Podem, portanto, ser caracterizados como um artifício, como uma simplificação de uma determinada realidade para facilitar a comunicação.

Estas tentativas de externalizar o que se pretende comunicar, ocorrem em qualquer ambiente de convívio, quer familiar, quer empresarial, como exemplos. Para alcançar êxito em seus propósitos no ambiente empresarial, o indivíduo, como gestor, deve ter como primeira tarefa o estabelecimento de um modelo para a sua gestão, que originará a cultura que permeará a empresa, sobre o qual conduzirá sua equipe na direção dos objetivos a serem alcançados, pois é a figura preponderante da organização e deve conduzi-la a seus objetivos por meio de ações por ele materializadas.

Robbins (1978), destaca que os gestores, conscientemente ou não, externam modelos que representam precisamente seu modo de pensar e de agir. Isto é, como pretendem agir e conduzir suas metas: centralização, descentralização, *empowerment*, delegação, comprometimento e responsabilidade. Para ele as características que permeiam a cultura organizacional, oriunda do que alguns autores chamam de modelo de gestão, podem ser segregadas em:

- a) *planejar*: determinar os objetivos a serem atingidos e os meios necessários ao seu cumprimento (o que, quem, onde, como e quando);
- b) *organizar*: estabelecer relações entre as atividades a serem desempenhadas, os indivíduos que vão desempenhá-las e os fatores físicos necessários, desenhando uma estrutura formal de relações de responsabilidade e autoridade;
- b) *liderar*: nada acontecerá de eficaz até que os indivíduos sejam estimulados ao desempenho;
- c) *avaliar*: examinar, controlar e regular o desempenho geral, permitindo que os próprios indivíduos avaliem seu desempenho, medindo, comparando e corrigindo suas ações;

Já, Parisi e Nobre (2001) propõem as seguintes características: a) processo decisório descentralizado; b) funções e responsabilidades decorrentes da missão; c) responsabilidade pelas gestões operacional, financeira, econômica e patrimonial; d) autoridade compatível com as funções e responsabilidade; e) estilo participativo (integração); f) postura empreendedora; g) papel de “dono” do empreendimento; h) processo de gestão que abranja o planejamento estratégico, planejamento operacional, programação, execução e controle; i) critério de avaliação de desempenho baseado no resultado econômico; j) relacionamento entre acionistas e gestores definido previamente; k) sistema de informação que gere informações oportunas, confiáveis, no momento desejado, com acessibilidade controlada e que suporte adequadamente o processo de gestão segundo os modelos de decisão definidos pelos gestores.

2.2.1 O processo de gestão

O processo de gestão, segundo Pereira (2001, p. 58), tem a função de assegurar que “a dinâmica das decisões tomadas na empresa conduzam-na efetivamente ao cumprimento de sua missão, garantindo-lhe a adaptabilidade e equilíbrio necessário para a sua continuidade”. Ele pode ser visto como um método ou como uma forma de se realizar, harmonicamente, ações conjuntas para se atingir um fim organizacional, isto é, de disseminar a cultura desejada.

Diante disso e de acordo com Guerreiro (1989), um processo de gestão deve compreender um conjunto básico de definições que orientam a missão da organização com prospecções, mensurações, execuções e controles, tais quais: planejamento, controle, avaliação de desempenho, informações.

A priori, considera-se importante que a organização defina planos gerais para cada atividade, ou seja, formalize um processo de planejamento. No entanto, não basta apenas planejar. É preciso executar as operações de acordo com tais planos e é nessa fase que a gestão da empresa necessita estar atenta.

Diversas são as atividades e ações em uma organização, o que significa que muitas vezes, mesmo tendo-se um planejamento formalizado, podem ser executadas ações ou ocorrerem eventos que não estejam exatamente detalhados nos planos, ou também, tais planos podem não ser respeitados como deveriam pelos gestores e suas áreas. Nesse contexto, depreende-se que avaliar resultados, *performance* dos gestores e das áreas, e mesmo a qualidade das informações geradas para fins de tomada de decisões ou execução de atividades pode ser essencial para a sobrevivência da empresa.

A fim de consolidar a conceituação do processo de gestão, pode-se citar Nascimento e Reginato (2006), que classificam o controle organizacional em três dimensões: a de controle de gestão, a de controle de dados e informações e a de procedimentos e controles internos. Destaque-se que, para esses autores, a primeira dimensão é o próprio processo de gestão, que é composto pelo planejamento estratégico, planejamento operacional, execução, controle e *feedback*.

2.2.1.1 Planejamento

De acordo com Ackoff (1975, p.3) “planejamento é um processo que envolve tomada e avaliação de cada decisão de um conjunto de decisões inter-relacionadas”, o que pode “aumentar a possibilidade de um resultado favorável”.

Para o autor, a necessidade de planejar advém do fato de que a situação desejada pela empresa só será alcançada caso alguma coisa seja feita, ou seja, o curso natural dos acontecimentos não produzirá o estado futuro desejado, sendo necessárias decisões sobre o quê e como fazer antes que se requeira uma ação. O planejamento do negócio pode ser classificado em duas etapas:

- a) planejamento estratégico: é a análise do ambiente externo à empresa buscando-se determinar oportunidades e ameaças para o negócio. Abrange também a análise do ambiente interno, em que se busca identificar pontos fortes e pontos fracos da empresa em relação a seus concorrentes, que possam ser inibidores ou estimuladores para o proveito de oportunidades ou atenuantes de ameaças ambientais externas observadas. O fruto dessa análise é a escolha de diretrizes estratégicas que possibilitem a criação de objetivos a serem alcançados pela organização, cujas características são qualitativas.
- b) planejamento operacional: com base nas diretrizes estratégicas, elabora-se o plano operacional de curto, médio e longo prazo, onde são detalhadas as ações e as metas quantitativas que levem aos resultados desejados. Tais metas têm características monetárias e não monetárias, e constituem-se nos padrões usados para a avaliação do desempenho da empresa e de seus gestores.

O planejamento deve buscar a continuidade da empresa e a otimização de seu resultado. Nesse sentido, deve ser a melhor combinação dos planos de cada uma de suas áreas, orientando o desempenho dos gestores por elas responsáveis (LORANGE; VANCIL, 1986).

2.2.1.2 Execução, controle e feedback

Sabe-se que o ambiente organizacional é dinâmico e, não raro, torna-se necessário que os gestores tomem decisões não exatamente alinhadas com os objetivos pré-definidos. Isso indica a necessidade de possíveis ajustes a serem feitos ou de melhorias nas atividades das áreas, a fim de sintonizar o desejo global da organização com as reais exigências ambientais.

Nesse sentido, o controle sobre a execução do planejamento apresenta-se como fundamental no processo de gestão. É nesse momento que os resultados realizados e alcançados são cotejados com aqueles esperados, possibilitando-se a identificação de desvios, suas causas e suas correções.

Ackoff (1975), dentre as etapas do processo de gestão, realça a etapa de controle como sendo o conjunto de tarefas relacionadas à reunião de informações sobre o real desempenho dos gestores; à comparação desse desempenho com aquele que foi previsto; à identificação das decisões ineficientes e à correção dos procedimentos que as geraram e de suas possíveis conseqüências.

Portanto, a fase de controle busca aferir os resultados alcançados diante dos objetivos pré-estabelecidos, fazendo com que, junto com a avaliação dos resultados, possa ser avaliado o desempenho dos gestores responsáveis por cada atividade. Observa-se em diversas obras, assim como a de Ackoff (1975), alusões sobre os cuidados especiais que se deve ter com o controle da execução, ou seja, com o monitoramento sobre a *performance* organizacional com vistas a corrigir as supostas distorções entre plano e sua execução, estando-se ciente de que, conforme Rowland (1947), há uma profunda interligação entre planejamento e controle.

Em relação ao controle, Urwich (1928) identificou cinco princípios que o norteiam: responsabilidade, evidência, uniformidade, comparação e utilidade. Analisando-se a classificação do autor, percebe-se que é preciso que cada área, ou mais ainda, cada atividade oriunda do planejamento, tenha um responsável que acompanhe constantemente se a efetiva execução está atendendo aos objetivos para aquele momento.

Davis (1951), por seu turno, construiu seu plano de referência sobre controle de gestão definindo controle como o norte da organização, bem como a direção e a regulação de atividades, considerando-o uma função orgânica da administração.

O controle da execução do plano, possivelmente a etapa mais crítica do processo de gestão, é o que pode proporcionar à empresa informações que permitam aos gestores conhecerem os detalhes sobre suas ações, e corrigirem eventuais efeitos negativos que elas possam trazer ao seu resultado, considerando-se aquilo que foi planejado. Esse procedimento é tratado pela literatura sobre o tema como *feedback*.

Em matéria de *feedback*, Pocket Mentor (2006) o considera importante para reforçar ou encorajar os gestores a optarem por um caminho eficaz de trabalho; redirecionar um conhecimento ou chamar a atenção para uma maior produtividade em suas ações; melhorar a *performance* dos gestores e da empresa como um todo; contribuir para o aprendizado e desenvolvimento de cada um dos participantes do processo; melhorar o relacionamento da equipe, mostrando quão relevante é a interação do grupo. Nesse processo, cada um mostra o trabalho feito e é recompensado ou punido por isso.

Na mesma linha de raciocínio, Folkman (2006), após 30 anos de estudos baseados na experiência em ajudar organizações a desenharem processos de *feedback*, instituiu princípios, que podem ser seguidos por empresas distintas e que desejam formatar e obter um processo de gestão formal. Estes princípios, por sua vez, mostram que é preciso criar uma cultura organizacional que permita uma adequada sistemática de *feedback*, em que a equipe possa

reunir-se, emitir e receber críticas, modelar e construir mudanças no sentido de corrigir possíveis falhas ou distorções entre plano e execução, e que facilite e propicie uma contínua avaliação de desempenho operacional, econômico, de gestores, das áreas e global.

Os conceitos de processo de gestão foram aqui inseridos no sentido de se tornarem facilitadores na disseminação de uma cultura organizacional que possa espelhar ações e eventos planejados e, essencialmente, controlados, a fim de manter a harmonia e a integração das culturas individuais e/ou grupais existentes, culminando em uma cultura global que atenda aos objetivos da administração e preserve a continuidade da instituição, ou seja, que possibilite o seu adequado funcionamento.

3 Método de Pesquisa

O universo de pesquisa deste estudo foi uma empresa fabricante de sistemas de energia, líder no mercado em que atua, selecionada por ser um caso no qual pôde ser analisado sob o ângulo de todas as dimensões da pesquisa, isto é, foi possível verificar as características do modelo de gestão e as mudanças na cultura organizacional da empresa antes e depois da troca do gestor geral e da reestruturação ocorrida, bem como se tornou acessível a pesquisa de todos os registros, documentos e o acesso aos entrevistados e às áreas da empresa. Para confirmar se ela se adaptava ao estudo, enviou-se, inicialmente, um questionário ao gerente geral com questões que pudessem identificar essa adaptabilidade.

O estudo envolveu uma pesquisa exploratória, a construção de premissas que embasaram a pesquisa de campo, sendo que, também, foi desenvolvido um protocolo de estudo de caso com os procedimentos e as regras a serem seguidas pelo pesquisador, com vistas a antecipar e corrigir possíveis problemas. As técnicas utilizadas para a coleta de dados foram entrevistas com gestores da empresa, pesquisa de documentação, registros em arquivos e observação direta. As entrevistas foram orientadas por um roteiro previamente elaborado, estruturado de forma a se atenderem aos objetivos deste trabalho, foram gravadas, transcritas e analisadas, e seus dados cruzados, a fim de garantir maior confiabilidade à pesquisa. Os depoimentos envolveram gestores das áreas de tecnologia da informação, controladoria, vendas, produção, e, principalmente, a gerência geral e a presidência, bem como a permanência do pesquisador nas áreas e na empresa para observação de suas rotinas, complementando as evidências para o estudo.

A pesquisa, para efeitos de análise de dados, considerou os dados do período compreendido entre agosto de 2003 e dezembro de 2006, de forma a representar as fases precedente e posterior às mudanças introduzidas na cultura organizacional da empresa por sua nova administração.

4. Análise dos resultados da pesquisa

4.1 Características da empresa e da cultura organizacional existente antes da reestruturação

Inicialmente, a partir das entrevistas com o presidente e o gerente geral, buscou-se identificar e discriminar as principais características do modelo de gestão e, conseqüentemente, da cultura da empresa até o ano de 2004, quando ocorreram mudanças expressivas em sua administração, realçando-se na seqüência os reflexos destas mudanças em seu desempenho operacional e econômico.

A empresa está atuando há 25 anos no mercado. Na primeira fase deste período, entre os anos de 1981 a 1998, ela prosperou e se capitalizou, em decorrência de um ambiente favorável a um negócio até então pioneiro no país, aos bons resultados obtidos e ao fato de nunca se terem distribuído lucros. Os seus proprietários, com formação em engenharia, foram os responsáveis diretos pelo desenvolvimento técnico da organização, sempre orientada para o lançamento de inovadores produtos. O fruto disto foi ela ter galgado a posição de uma sólida liderança em seu segmento ao longo de sua existência.

Até 2004, a filosofia que orientava o processo decisório da empresa, de acordo com o seu gerente geral, “não contemplava procedimentos de gestão que facilitassem a descentralização das decisões”. O processo de gestão era informal, inexistindo instrumentos básicos de administração, tais como planejamento estratégico ou mesmo operacional, fluxo de caixa, *forecast* de vendas, indicadores de avaliação de desempenho econômico e outros. Os sistemas de informações eram frágeis, baseados em um *software* de informações integradas parcialmente implantado. A contabilidade não era considerada relevante para o processo de gestão, tendo apenas funções fiscais. Neste ambiente, pontuou o gerente geral, “a administração do negócio era intuitiva”.

Dada a inexistência de mecanismos integrados de monitoramento das atividades, a alta administração, ainda que o tentasse, “não lograva êxito em fazer com que os gerentes assumissem responsabilidades sobre os resultados de suas ações”, observou o gerente geral, “e isto provocava desajustes entre os objetivos pretendidos para a organização pela sua direção e aqueles que eram perseguidos por cada gestor”.

Adicionalmente, na medida em que o volume de operações da empresa aumentou, a centralização das decisões pela diretoria passou a dificultar o desenvolvimento de seus processos operacionais, o que incentivou o aumento do poder informal existente no nível gerencial médio, acumulando-se situações em que as orientações dadas pela alta administração não surtiam os efeitos desejados em sua base organizacional. Com isto segundo o gerente geral, “muitas vezes os diretores avaliavam cursos de ações propostos por gerentes que, na realidade, já os haviam implementado”, isto é, “a centralização das decisões se tornou apenas *pro forma*. Assim, erros eram cometidos sem que pudessem ser detectados antecipadamente pela diretoria”.

A partir de 1998, o segmento de mercado no qual a empresa atua passou a contar com a presença de novos *players* locais e estrangeiros, estes últimos materializados pela profusão de importações de produtos similares aos por ela fabricados, e, notadamente, provenientes da Ásia.

Apesar do aumento da concorrência, a empresa cresceu em termos de volumes. A qualidade deste crescimento não foi, entretanto, positiva. Além dos novos competidores, as características do modelo de gestão da organização a levaram a enfrentar dificuldades para manter-se competitiva. Dessa forma, ela passou do lucro ao prejuízo, acumulando resultados econômicos negativos no período compreendido entre os anos de 1999 e 2004.

A percepção de que a situação clamava por rápida mudança na gestão da empresa, no sentido de permiti-la reagir adequadamente às pressões ambientais, levou o seu comando a iniciar, já no início do ano de 2004, a implementação de mudanças em seu modelo de gestão, conforme depoimentos do presidente da empresa. Foi neste contexto em que seu gerente geral foi contratado. A escolha do profissional que hoje ocupa esta posição, de acordo com o presidente da organização, recaiu sobre um consultor que já vinha atuando na empresa com o foco voltado à melhoria da comunicação entre suas áreas e que, por esta razão tinha um bom conhecimento sobre detalhes importantes de sua operação, fato este que poderia facilitar a implementação das mudanças tidas como necessárias no modelo de gestão. Ao profissional contratado foi dada a missão de reestruturar a administração da empresa, iniciando-se este processo com a redefinição dos papéis dos diretores cotistas, no sentido de permitir que as mudanças a serem implementadas não sofressem suas interferências.

4.2 Princípios mudanças introduzidas na nova gestão da empresa

Segundo depoimentos dos gestores entrevistados, existiam vários fatores até então impeditivos para que se implementasse uma filosofia baseada em uma cultura que contivesse a descentralização das decisões e o contínuo monitoramento das ações dos gestores. Entre estes: a inexistência de um sistema de informações ágil que permitisse o controle das operações; a desconexão operacional existente entre as áreas, especialmente entre as de

vendas, produção e compras, e a cultura organizacional predominante entre os gestores, centrada no individualismo em detrimento do coletivismo. Estes fatores, segundo o gerente geral e o presidente da empresa, seriam as principais variáveis do ambiente interno da organização que requeriam reparos imediatos, necessidade esta constatada após sucessivos diagnósticos da situação das áreas e da empresa como um todo.

Assim, sob uma nova orientação, a alta administração optou por iniciar as mudanças organizacionais, reestruturando-se as áreas de controladoria, que deveria monitorar o ambiente interno e alicerçar o processo decisório da empresa, e a de tecnologia da informação, a qual cuidaria do formato e da disponibilização da informação aos usuários – fator este considerado relevante para a nova gestão, ao mesmo tempo em que se introduziram instrumentos de gestão que facilitassem a administração.

Os detalhes do processo de reestruturação da empresa, bem como dos resultados alcançados são, a seguir, detalhados.

4.2.1 Planejar

Implantou-se na organização um processo de planejamento que culminou na elaboração de um plano de curto, médio e longo prazo, no qual se detalharam os investimentos, o plano de marketing, de produção, de pesquisa e desenvolvimento, as receitas e as despesas por área de responsabilidade e, conseqüentemente, o resultado operacional e econômico esperado.

O simples fato de se adotar um processo de planejamento já trouxe os seus benefícios para a empresa, segundo seu gerente geral, pois oportunizou a sua diretoria, em conjunto com alguns de seus principais gerentes a, de forma inédita, se debruçar detidamente sobre questões estratégicas que afetavam os objetivos organizacionais. Assim, foram examinados assuntos como a concorrência, a tecnologia empregada pela empresa, a qualidade de sua mão-de-obra, o seu posicionamento no mercado, necessidades de novos investimentos, entre outros. O produto desta reflexão possibilitou a adoção do primeiro plano de negócios até então adotado pela organização.

4.2.2 Executar

O plano de negócios foi divulgado em detalhes aos gerentes, que passaram a implementá-lo sob a coordenação da gerência geral, conforme depoimentos dos gestores. Durante a sua execução, cada gestor recebeu treinamento específico sobre técnicas de simulação de resultados e de avaliação de negócios, bem como outros relacionados aos critérios para usos de ativos, para análise de custos, despesas e de resultados.

A execução do primeiro plano foi inicialmente difícil. De acordo com o gerente geral, as principais dificuldades se associaram à falta de hábito dos gerentes em terem de seguir padrões previamente estabelecidos, e verem suas ações serem monitoradas a partir destes. Tais problemas foram, com o tempo, minimizados, pois “as resistências iniciais foram substituídas pela motivação dos integrantes do time gerencial, que entenderam que o processo adotado pela empresa levaria ao reconhecimento da capacidade de gestão de cada um, o que lhes proporcionaria, em decorrência, maiores chances de ascensão profissional”, esclarece o executivo entrevistado.

4.2.3 Controlar

O plano estabelecido passou a ser controlado através da comparação dos resultados obtidos com aqueles esperados, e da investigação dos desvios detectados. Os gestores foram envolvidos em cada fase deste processo. Os resultados realizados por cada área passaram a ser discutidos com os responsáveis por sua geração e, como resultante, orientações eram dadas pelo gerente geral acerca das mudanças de rumos, ou de comportamento de gestores, quando aplicáveis, necessárias para se atingirem os objetivos estabelecidos.

Nos primeiros três meses após a introdução deste procedimento pela nova gestão, nas palavras do gerente geral, “as discussões de resultados com os gerentes tinham duas

finalidades: a primeira, a de acompanhamento efetivo das operações de cada área e, desta forma, da empresa como um todo, e, a segunda tinha um intento *pedagógico*, isto é, o de conscientização e de treinamento dos responsáveis pela geração de resultados na empresa”.

As participações das áreas de controladoria e tecnologia da informação foram decisivas neste processo. A partir da atuação de ambas, as informações contábeis, inicialmente questionadas pelos gerentes, passaram a ter maior credibilidade e, por esta razão, serem mais exigidas. Assim, os fechamentos contábeis tiveram de ser agilizados, os critérios contábeis revistos, bem como analisada e readequada a postura dos profissionais da área de contabilidade, pois até então atuavam de forma desconectada com as demais áreas organizacionais, de acordo com o depoimento do *controller*. As dificuldades que a área contábil enfrentou com o novo cenário, de acordo com o seu gerente, foram superadas rapidamente, graças ao estímulo que a mudança de *status* da área perante as demais trouxe aos integrantes da equipe.

4.2.4 Processo decisório

Durante os primeiros meses da nova gestão, as decisões eram centralizadas no gerente geral. Segundo ele, isto seria necessário para que se conhecessem as habilidades gerenciais de cada gerente, a fim de avaliar a sua capacidade decisória. Apesar de este procedimento contrariar a filosofia de poder decisório descentralizado que se pretendia adotar, a opção por se fazê-lo de forma apenas gradual teve como propósito preservar o resultado da organização, pois ainda havia dúvidas sobre a capacidade que os gestores teriam de tomar decisões sistemicamente orientadas para os objetivos estabelecidos pela alta administração, ao invés de pelos seus próprios objetivos.

A implementação de um sistema de monitoramento das atividades permitiu, em um primeiro momento, a descentralização parcial das decisões. Segundo o gerente geral, após estabelecerem-se os parâmetros para a tomada de decisões e, na medida em que os gerentes eram treinados e capacitados a gerirem suas áreas de acordo com o modelo implementado, a delegação de autoridade, de responsabilidade e de poder decisório foi paulatinamente ampliada. Os gerentes passaram a responder pelos cursos de ações que adotavam em suas atividades, através da prestação de contas representada pela discussão mensal entre os resultados alcançados contrapostos àqueles esperados.

4.2.5 Apoiar

As áreas de tecnologia da informação e a de controladoria foram focadas na geração de informações para o processo decisório. Neste sentido, trabalhando em conjunto com gestores de outras áreas, e com ampla utilização de ferramentas de *Business Intelligence*, iniciaram a modelagem do sistema de informação, que privilegiou a acessibilidade, a velocidade e a qualidade das informações usadas nas atividades operacionais.

“O sistema de informações adotado foi e é flexível, permitindo a cada gestor a formatação de relatórios de acordo com as suas preferências”, o que foi reforçado pelo gerente da área de tecnologia.

Além de este fator ter permitido aos gestores maior agilidade no processo de tomada de decisões, também proporcionou mais tempo às áreas de controladoria e à de tecnologia da informação, pois a demanda por relatórios para a tomada de decisão diminuiu consideravelmente. Com isto, ambas as áreas puderam dedicar maior tempo na melhoria da qualidade das informações e no aperfeiçoamento do sistema de informações utilizado.

4.2.6 Avaliar

A empresa adotou a partir de janeiro de 2005 um mecanismo de avaliação de gestores. O procedimento teve como principal objetivo identificar as necessidades de treinamento do nível gerencial da empresa, para aprimorar a sua capacidade decisória. Assim, o critério de avaliação escolhido e implementado não teve a intenção, em princípio, de estabelecer métodos de recompensa ou punição. A única área para a qual adotaram-se tais métodos foi a

de vendas. Entretanto, isto ocorreu com o propósito de substituir-se o pagamento de comissões por um bônus pago semestralmente para aqueles que atingissem suas metas.

A substituição do pagamento de comissões por um bônus, determinado a partir do volume de margem de contribuição alcançado nas vendas, contraposto ao estabelecido no plano de negócios, foi uma medida necessária, pois, antes, não existia a preocupação dos profissionais da área de vendas com a qualidade dos negócios realizados, pois eles recebiam comissões independentemente dos benefícios que trouxessem para a empresa. Esta medida mostrou-se acertada, contribuindo para a melhoria do resultado econômico da empresa.

O fato de não ter sido adotado um sistema de incentivo que abrangesse todo o corpo gerencial da empresa, conforme seu gerente geral, “inicialmente causou *um certo desconforto* [sic] entre aqueles que não foram beneficiados pela política de bônus”. Para se minimizar o problema, com êxito, buscou-se “esclarecer para todos que o sistema seria estendido a todos os gerentes quando se considerasse que todos os gestores tinham absorvido a nova cultura que se instaurara na organização”. De fato, a ampliação do programa de incentivos foi formalizada pela nova gestão da empresa, conforme se constatou durante a realização desta pesquisa, com previsão para início em 01 de janeiro do ano de 2007.

4.2.7 Integrar

Segundo o gerente geral, a alta administração da empresa se decidiu por um estilo participativo de gestão. Contudo, após reflexões acerca do assunto, concluiu-se que isto seria feito de forma gradual, pois os traços culturais decorrentes do modelo de gestão anterior da empresa não eram favoráveis para uma rápida adoção da filosofia. Os gestores deveriam ser preparados para isto. Assim, durante o ano de 2005, os gestores passaram a ser envolvidos gradualmente em decisões estratégicas que afetassem as rotinas de suas áreas. Na medida em que transcorria o tempo, isto se ampliava.

Em 2006, o estilo participativo de gestão tornou-se uma realidade, de acordo com os executivos entrevistados, mas isto não se materializou sem a ocorrência de percalços. Durante o primeiro e o segundo ano da nova gestão, gerentes foram substituídos e a organização foi continuamente preparada para a nova filosofia. Buscou-se neste período aglutinarem-se os gestores de forma em que eles assumissem os objetivos da empresa como o núcleo orientador de suas gestões, ao invés de os seus próprios objetivos. Segundo o gerente geral, ainda se observam problemas comportamentais de gestores, entretanto, eles foram bastante minimizados. O plano de negócios do ano de 2006 já foi elaborado com a participação dos principais gerentes.

4.3 Resultados econômicos dos períodos analisados

Analisa-se aqui os indicadores globais relacionados a valores contidos nas demonstrações do resultado do exercício do período abrangido pela pesquisa: 2003, 2004, 2005 e 2006, destacando nos gráficos o período que foi o marco, ou, o início da reestruturação ocorrida.

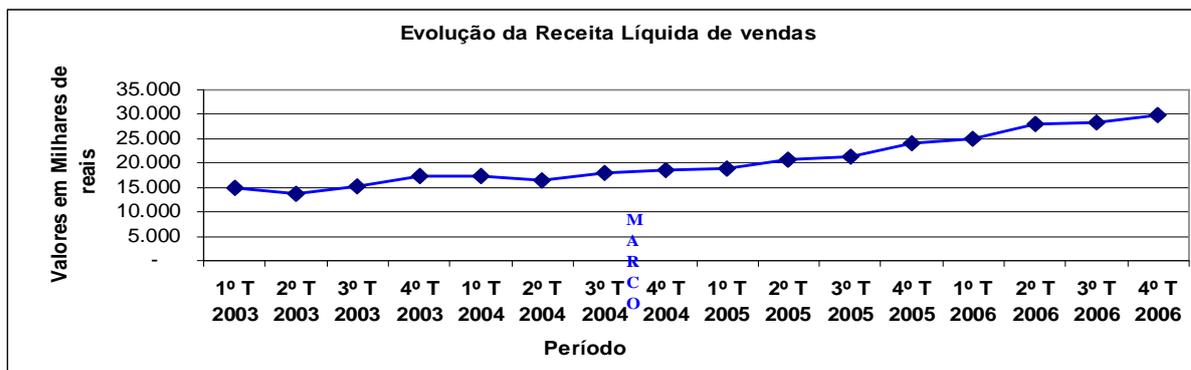


Gráfico 1 - Evolução da receita líquida de vendas

Fonte: elaborado a partir das DREs fornecidas pela empresa.

Como se observa no gráfico 1, as vendas líquidas trimestrais cresceram significativamente, se movendo de um patamar em torno de 17 milhões no início do quarto trimestre de 2003 para algo ao redor de 30 milhões no final do quarto trimestre de 2006, isto é, um crescimento consistente de aproximados 76 % no período.

Em relação ao referido gráfico 1, o gerente geral da organização ponderou que “o êxito alcançado no período teve como pano de fundo as mudanças realizadas, tais como a descentralização das decisões da área comercial e a eliminação do excesso de burocracia até então marca registrada da área, entre outras”. Acrescentou, “logicamente, para que isto fosse possível, seria necessário que as informações utilizadas pela área em suas atividades tivessem credibilidade, acessibilidade e disponibilidade”. Nesse particular, pouca coisa poderia ter sido feita sem o envolvimento dos profissionais das áreas afetadas pelas mudanças, e sem uma melhor integração entre as áreas de controladoria e a de tecnologia da informação para garantir às informações os atributos julgados necessários para que elas fossem, de fato, úteis, observou o gestor.

Com relação aos benefícios trazidos pelas mudanças aos custos variáveis da empresa, como se observa nos dados apresentados a seguir, no gráfico 2, foram significativos, sendo que se relacionaram basicamente a dois fatores: a um melhor controle das horas extras dos funcionários diretos, exercido pelas áreas de controladoria e de produção, e ao aumento da produtividade da área de produção, conforme destacado pelo *controller* e também pelo gestor da produção.

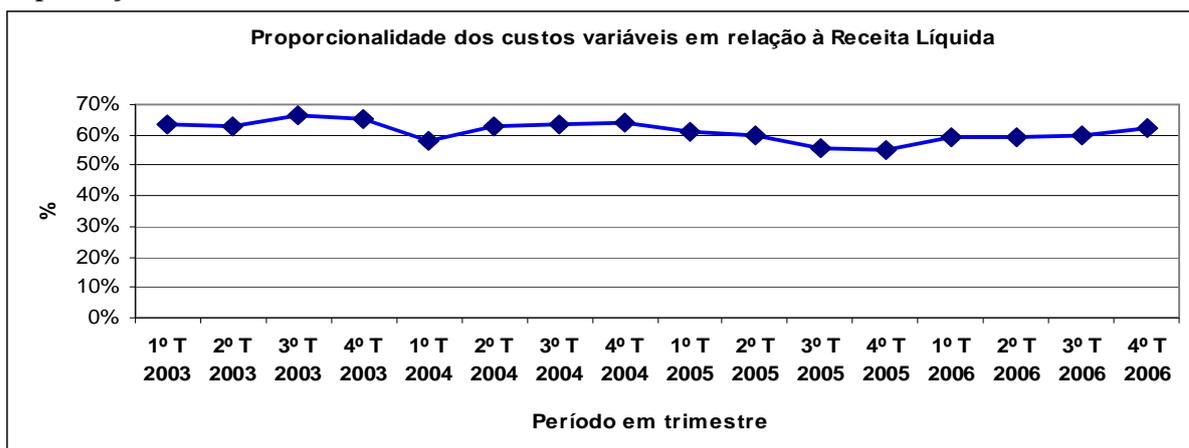


Gráfico 2 - Custos variáveis

Fonte: elaborado a partir das DREs fornecidas pela empresa.

Os dados constantes do gráfico 3 mostram um aumento sensível na margem de contribuição global da empresa, partindo de 19% no primeiro trimestre de 2003, chegando a 34% no 4º trimestre de 2005, e se mantendo nessa média, 30%, em 2006, representando uma mudança do patamar de aproximadamente R\$3 milhões ao trimestre para R\$8 milhões nesse período.

Adicionalmente, o aumento de margem tornou-se possível devido à correção da postura de alguns representantes comerciais da empresa, que praticavam preços baixos a ponto de produzirem margens negativas, sem prejuízo de suas comissões, ponto este ressaltado pelas gestoras de vendas. O fato, antes do detalhamento das informações das vendas por produto e por representante, já havia sido identificado pela área de controladoria que, entretanto não possuía mecanismos que a permitissem atuar junto à área de vendas de forma preventiva, pois as informações necessárias para o diagnóstico da situação não eram completas. Ao passo que com a integração entre as áreas, a área de controladoria pôde atuar junto à de vendas, no sentido de treinar seus integrantes conceitualmente, de forma que eles próprios pudessem identificar o problema na medida em que ele ocorresse, evitando-se a efetivação de negócios indesejáveis, de acordo com a situação comentada.

Um outro aspecto relevante que também contribuiu para a melhoria da margem de contribuição foi um módulo de simulação, incluído entre as ferramentas tecnológicas implementadas, que permitiu aos profissionais da área comercial a simulação do *mix* de produtos que possibilitasse a obtenção de margens melhores. Assim, as vendas passaram a ser mais qualitativas, o que proporcionou os resultados colhidos.

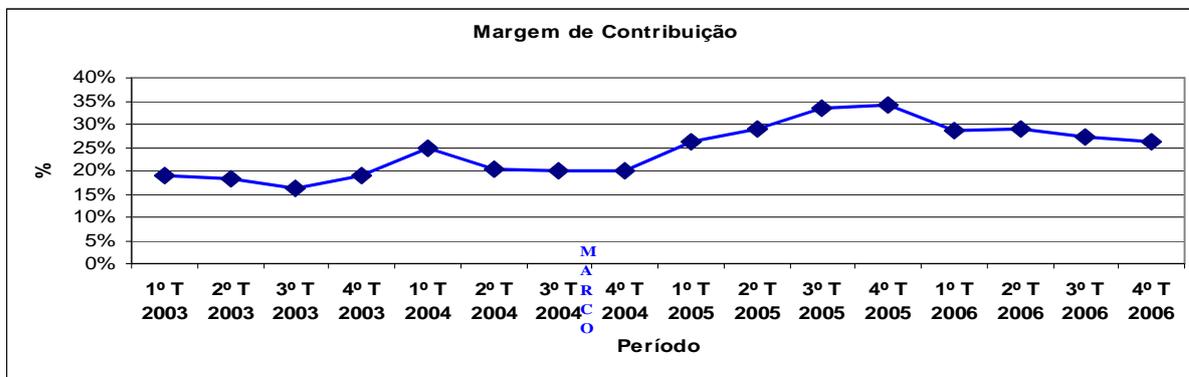


Gráfico 3 - Margem de Contribuição

Fonte: elaborado a partir das DREs fornecidas pela empresa.

De forma geral, o significativo crescimento nas margens de contribuição, conforme se observa no gráfico 3, e a estabilidade deste avanço demonstram a importância que a flexibilização nos processos organizacionais, propiciada pela disponibilização de informações adequadamente formatadas, e no tempo oportuno, apoiadas pela mudança na cultura organizacional, teve no resultado global da organização.

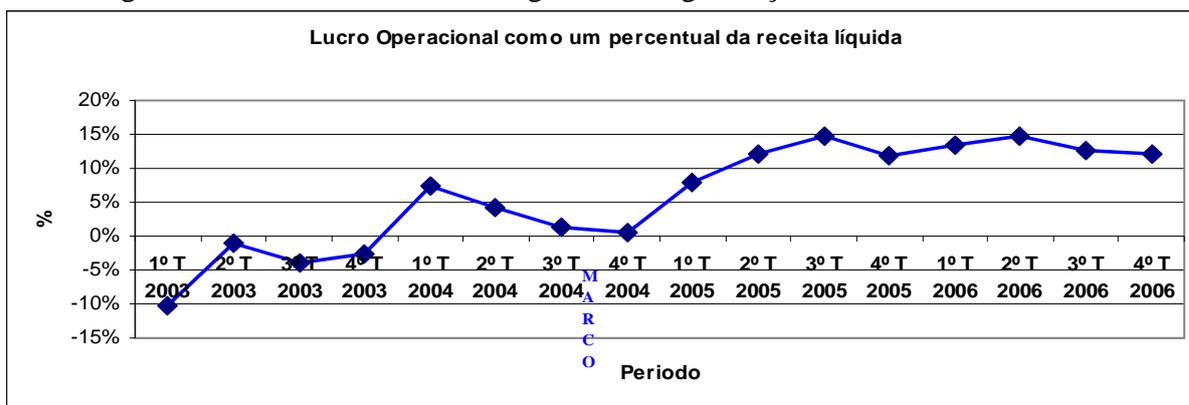


Gráfico 4 - Lucro Operacional

Fonte: elaborado a partir das DREs fornecidas pela empresa.

O resultado das melhorias constatadas e relatadas por essa pesquisa se refletem no gráfico 4, o qual evidencia um aumento representativo do lucro operacional da empresa. No primeiro trimestre de 2003 ela operava com um prejuízo de 10% em relação ao faturamento líquido e no último trimestre analisado por esse estudo apresentou 12% de lucro. Um dos principais motivos para a empresa ter um resultado negativo até dezembro de 2003, de acordo com o gerente geral, era a carência de informações com a qual a área de vendas trabalhava e a falta de controle e acompanhamento do plano de negócios comparado ao resultado realizado. De 2004 em diante nota-se que o resultado se manteve sempre positivo.

A partir de janeiro de 2005 observa-se uma tendência mais acentuada de evolução do resultado operacional o que levou ao seu aumento de 1%, em relação à receita líquida, no final de 2004, para 12% no último trimestre analisado por essa pesquisa. Nesse mesmo período, as evidências indicaram que a cultura organizacional patrocinada pela nova gestão já estava surtindo efeito e, com isso, a repercussão das melhorias nos processos internos passou a ser visualizada não só nos resultados de cada área da empresa, mas, também, em seu

resultado global, o que contribuiu para que essa pesquisa atingisse o seu objetivo e pudesse apresentar as conclusões destacadas na próxima seção.

Conclusão

Tendo em vista a volatilidade do ambiente em que atuam, torna-se importante que os líderes de uma empresa destinem atenção especial à cultura que está sendo disseminada no âmbito de seu ambiente interno. Nesse sentido, para se ter uma administração que conduza a organização à prosperidade ou, no mínimo, a sua simples permanência no mercado, pressupõe-se que a organização deva se ater às características de sua administração, de forma a propiciar a adequada integração entre os seus gerentes em prol do alcance pleno de seus objetivos.

Nesse contexto, este estudo teve como propósito geral investigar a influência da cultura organizacional no resultado da empresa, construindo, para isso premissas alicerçadas em pesquisa bibliográfica realizada sobre o assunto.

Através das evidências analisadas - entrevistas, documentos, registros em arquivos e observação direta - constatou-se que com as mudanças no modelo de gestão da empresa objeto do estudo, através da disseminação de uma nova cultura para a sua gestão, ela obteve uma considerável melhoria em seu desempenho geral. As características identificadas na cultura organizacional, ou modelo de gestão, puderam ser estratificadas e classificadas segundo a literatura pesquisada, como os atos de planejar, executar, controlar, processo decisório, apoiar, avaliar e integrar.

Em relação a estas características detectou-se que a nova gestão implantou um processo de planejamento que culminou nos planos de curto, médio e longo prazos, que foram detalhados por áreas e, então, executados pelos gerentes, os quais passaram a implementá-los sob a supervisão da gerência geral. O plano estabelecido passou a ser controlado através da comparação dos resultados obtidos com os esperados, e da investigação dos desvios detectados, sendo estes discutidos com os responsáveis por sua geração.

Quanto ao processo decisório, o controle permitido pela implantação de um processo de gestão, facilitou a descentralização parcial das decisões. Estabeleceram-se os parâmetros para a tomada de decisões e os próprios gerentes passaram a responder pelos cursos de ações que adotavam em suas atividades. Como apoio, a empresa passou a ter, integralmente, as atividades da área de tecnologia da informação, cujo objetivo era gerar, formatar e disponibilizar a informação aos usuários, e as da área de controladoria, que funcionava para comunicar a informação gerada e controlar as áreas e os gestores por meio dela.

O novo modelo adotou formalmente o procedimento de avaliação de gestores. Entretanto, o estabelecimento de mecanismos de incentivos, contemplando critérios de recompensas ou punições foi adotado plenamente para apenas uma de suas áreas, a de vendas, cujos gestores passaram a receber de acordo com a consecução das metas. Também houve uma preocupação considerável, em se tratando da característica integrar, em se formatar um estudo participativo de gestão na empresa.

Estas características, possibilitadas pela cultura organizacional decorrente do novo modelo de gestão adotado na empresa, propiciaram melhorias quanto ao seu desempenho operacional e, conseqüentemente, obtiveram-se consideráveis evoluções em seu faturamento, nas suas margens de contribuição e em seu próprio resultado econômico.

Finalmente, dadas as evidências obtidas nessa pesquisa, concluiu-se que a cultura organizacional, disseminada pelo modelo de gestão adotado na empresa, influenciou no resultado da empresa objeto deste estudo.

Referências

- ACKOFF, Russel L. **Planejamento Empresarial**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora, 1975
- AZEVEDO, Fernando de. **A Cultura Brasileira** - Introdução ao Estudo da Cultura no Brasil. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1963, 4a Ed. 802 p.

- BERTALANFFY, Ludwig von. **Teoria geral dos sistemas**. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 1977.
- BERTERO, Carlos O. Cultura Organizacional e Instrumentalização do Poder. In: **Cultura e Poder nas Organizações**. FLEURY, Maria T. L.; FISCHER, Rosa M. (coordenadoras). São Paulo: Atlas, 1996.
- DAVIS, R.C. **The fundamentals of top management**. Harper: New York, 1951.
- D'IRIBARNE, Philippe d'. **Cultures et mondialisation**. Paris: Seuil, 2002. 352 p.
in models of influence and selection. *Organization Science*, Vol. 10, No. 3, Special Issue: Application of Complexity Theory to Organization Science (May - Jun., 1999), pp.253-277.
- FOLKMAN, Joseph R. **The power of feedback: 35 principles for turning feedback from others into personal and professional change**. New Jersey: Willy & Sons, 2006.
- GUERREIRO, Reinaldo. **Modelo Conceitual de Sistemas de Informação de Gestão Econômica: uma contribuição à teoria da comunicação da contabilidade**. Tese de Doutorado, Universidade de São Paulo – USP, São Paulo, 1989.
- HOFSTEDE, Geert. **Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values**. London: Sage. 1980. 328 p.
- HOFSTEDE, Geert. **Culture's Consequences: comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations**. 2nd Ed.. London: Sage. 2001.
- HOFSTEDE, Geert; McCRAE, Robert R.. **Personality and Culture Revisited: Linking Traits and Dimensions of Culture**. *Cross-cultural Research*, Thousand oaks, v. 38, n° 1, p. 52-88, Feb. 2004.
- KLUCKHOHN, Clyde. The Study of Culture. In: **The Policy Sciences**. LERNER, Daniel; LASSWALL, Harold D. (editores). Stanford, CA: Stanford University Press, 1951.
- KOTTER, John P.; HESKETT, James L. **A cultura corporativa e o desempenho empresarial**. São Paulo: Makron, 1992.
- LEVI-STRAUSS, Claude. **Tristes tropiques**. Paris: Plon, 1976. 490 p.
- LORANGE, Peter. **Strategy implementation: the new realities**. *Long Range Planning*. Inglaterra: v. 31, p. 18-29, 1998.
- LORANGE, Peter; VANCIL, Richard F. **Como Projetar um Sistema de Planejamento Estratégico**. São Paulo: Nova Cultura Ltda, 1986.
- MCGREGOR, Douglas. **The Human Side of enterprise**. New York: Mcgraw-Hill, 1960.
- NASCIMENTO, Auster Moreira; NASCIMENTO, Claudinei de Lima. Modelo de gestão . In: NASCIMENTO, Auster Moreira; REGINATO, Luciane (Orgs.). **Controladoria: um enfoque na eficácia organizacional**. São Paulo: Atlas, 2007. p. 30-49.
- PARISI, Cláudio; NOBRE, Waldir de J. Eventos, Gestão e Modelos de Decisão. In: **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON**. Armando Catelli (coordenador). 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- PEREIRA, Carlos A. Ambiente, Empresa, Gestão e Eficácia. In: **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON**. Armando Catelli (coordenador). 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- POCKET MENTOR. **Giving feedback: expert solutions to every day challenges**. Boston: Harvard Business School Press, 2006.
- ROBBINS, Stephen P. **O Processo Administrativo: integrando teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 1978.
- ROWLAND, F. H. **Business planning and control**. Harper: New York, 1947.
- SCHEIN, Edgar H. **Guia de Sobrevivência da Cultura Corporativa**. Rio de Janeiro: José Olympio, 1991.
- URWICH, L.F. **Principles of direction and control**. Dictionary of industrial administration. London, 1928.