

# **A Influência das Características do Modelo de gestão no Desempenho da Empresa: Um Estudo de Caso**

**Luciane Reginato** (USP) - luciregi@terra.com.br

**Reinaldo Guerreiro** (USP) - reiguerr@usp.br

## **Resumo:**

*As empresas, independentemente de atuarem no mesmo segmento ou terem o mesmo porte, não raro, apresentam desempenhos distintos. As razões para isto podem estar nas distinções de habilidade de suas administrações em perceber o momento adequado de se proceder à introdução de novos hábitos em sua cultura organizacional, bem como de novas formas de gestão de seus recursos. Assim, o objetivo deste estudo foi o de investigar como as mudanças nas características do Modelo de gestão podem influenciar o desempenho de uma empresa. O estudo foi conduzido através de pesquisa de campo, especificamente, de um estudo de caso, cujo período de abrangência da análise dos dados foi de agosto de 2003 a dezembro de 2008, tendo sido possível observarem-se e analisarem-se os comportamentos das principais áreas da empresa antes e depois das mudanças na gestão e, conseqüentemente, em suas práticas gerenciais. Após as análises das entrevistas, dos indicadores das áreas e dos resultados da empresa e das observações feitas no período, concluiu-se que a mudança de gestão – nas características do modelo de gestão, contribuíram positivamente para o resultado da empresa objeto deste estudo.*

**Palavras-chave:** *Modelo de gestão, desempenho, cenários.*

**Área temática:** *Controladoria*

## **A Influência das Características do Modelo de gestão no Desempenho da Empresa: Um Estudo de Caso**

### **Resumo**

As empresas, independentemente de atuarem no mesmo segmento ou terem o mesmo porte, não raro, apresentam desempenhos distintos. As razões para isto podem estar nas distinções de habilidade de suas administrações em perceber o momento adequado de se proceder à introdução de novos hábitos em sua cultura organizacional, bem como de novas formas de gestão de seus recursos. Assim, o objetivo deste estudo foi o de investigar como as mudanças nas características do Modelo de gestão podem influenciar o desempenho de uma empresa. O estudo foi conduzido através de pesquisa de campo, especificamente, de um estudo de caso, cujo período de abrangência da análise dos dados foi de agosto de 2003 a dezembro de 2008, tendo sido possível observarem-se e analisarem-se os comportamentos das principais áreas da empresa antes e depois das mudanças na gestão e, conseqüentemente, em suas práticas gerenciais. Após as análises das entrevistas, dos indicadores das áreas e dos resultados da empresa e das observações feitas no período, concluiu-se que a mudança de gestão – nas características do modelo de gestão, contribuíram positivamente para o resultado da empresa objeto deste estudo.

Palavras-chave: Modelo de gestão, desempenho, cenários.

Área Temática: Controladoria.

### **1 Introdução**

O ambiente empresarial pode tornar difícil a sobrevivência de um empreendimento. A combinação das variáveis que o compõem podem explicar, em parte, o desempenho econômico e operacional de uma organização. Em um contexto no qual se sucedem alterações no cenário econômico, tecnológico, político e social, entre outros, 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, como forma de auxiliá-las no processo de manutenção de seus equilíbrios em seus ambientes, mesmo frente aos desafios ambientais existentes no entorno de suas operações, isto é, as características da administração podem ser o diferencial entre um negócio próspero de outro que não o seja.

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, não são apenas as variáveis do ambiente externo aquelas que explicam a qualidade dos resultados obtidos por uma organização, ou apenas elas as 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.

Também Kotter e Heskett (1992, p.10) afirmam que todas as empresas têm culturas corporativas, embora algumas tenham culturas muito ‘mais fortes’ do que outras, sendo que:

essas culturas exercem efeito poderoso nos indivíduos e no desempenho, em especial em um ambiente competitivo; a sua influência talvez seja maior do que todos os fatores discutidos com maior frequência na literatura organizacional e empresarial – estratégia, estrutura organizacional, sistemas administrativos, instrumentos de análise financeira, liderança, etc..

Esses autores sinalizam que algumas características do modelo de gestão de uma empresa podem ser fatores facilitadores ou impeditivos para o seu progresso.

O modelo de gestão de uma organização pode, desse modo, ser um dos fatores que explica a qualidade de seus resultados, pois a sua capacidade gerencial é desenvolvida a partir das variáveis que compõem tal modelo e, por essa razão, podem estimular as habilidades e competências de seus 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.

Uma das variáveis que compõem um modelo de gestão de uma organização é a amplitude de ação que é permitida aos seus gestores no que se refere à forma como gerenciam e controlam as suas áreas, e pelo nível de exigência que lhes é imputado pelo produto do exercício de seu poder, autoridade e responsabilidade, e, conseqüentemente, de suas decisões. Essa é apenas uma das inúmeras variáveis que compõem um modelo de gestão, cujo grau de intensidade de aplicação se modifica de empresa para empresa, podendo ser esse um aspecto importante para explicar a sua destreza e capacidade de reação às instabilidades do ambiente.

Outras variáveis de um modelo de gestão, tais como: estímulo à capacidade empreendedora e pró-ativa dos membros organizacionais, critérios de avaliação de desempenho e de mensuração de resultado, formalização do processo de gestão, descentralização, comunicação da informação (MCGREGOR, 1960; KOTTER; HESKETT, 1992; COLLINS; PORRAS, 2000; LAPIERRE, 1990; CLEGG; GUERREIRO, 1989; PARISI; NOBRE, 2001; GEHRKING, 1997; ROBBINS, 1978), entre outras, são elementos que orientam a postura dos responsáveis pela geração dos resultados da empresa. Por essa razão, elas podem também ter influência direta na qualidade desses resultados e a capacidade de reação que ela tem frente às turbulências ambientais, minimizando os efeitos que as instabilidades e imponderabilidades do ambiente externo possam causar aos seus planos de crescimento e continuidade.

É nesse ínterim que surgiu a questão que motivou este estudo, qual seja: Como as mudanças nas características do Modelo de gestão podem influenciar o desempenho de uma empresa? Para respondê-la, propuseram-se os objetivos subseqüentes: analisar a influência que o modelo de gestão pode ter na estrutura da empresa e em seu desempenho, comparando-se o período precedente e posterior à mudança no modelo de gestão da empresa objeto do estudo.

## **2 Referencial Teórico**

### **2.1 Modelo de Gestão**

Os gestores, conscientemente ou não, externam modelos que representam precisamente seu modo de pensar e de agir, construídos a partir de suas crenças, seus valores, suas aspirações e, também, suas culturas. Por meio disso definem, no que tange o ambiente empresarial, como agir e conduzir suas metas: se a gestão será centralizada ou

descentralizada, em que nível haverá delegação de autoridade e poder, como se darão o comprometimento e a responsabilidade, como exemplos. No entanto, como também os indivíduos do grupo agem de forma consciente ou inconsciente, não somente seus líderes, é preciso visualizar um modelo de gestão ideal para cada empresa (ROBBINS, 1978).

A personalidade dos indivíduos em cargos de direção tem uma influência considerável sobre a forma de administrar as empresas. As orientações e as decisões que marcam os caminhos percorridos por estas organizações não se explicam unicamente pelos processos racionais. Elas decorrem igualmente dos anseios, das convicções e dos interesses dos administradores e estão estreitamente relacionadas aos preconceitos e crenças que possuem (LAPIERRE, 1990, p. 127).

O autor segue afirmando que,

certas análises ‘pseudo-rationais’ que visam estabelecer a adequação entre, de um lado, a competência que caracteriza a empresa, baseada na avaliação das forças e fraquezas internas e, de outro, a abertura de uma fatia de mercado, revelada por uma análise das ameaças e oportunidades externas, podem fugir à realidade se não considerarem aquilo que impulsiona ou motiva os dirigentes. Não se trata, tampouco, da crença ingênua de que uma boa administração, que boas decisões ou bons resultados sejam necessariamente decorrências da simples aplicação de um processo.

Schein (2004), focalizando seus estudos no ambiente organizacional, explicou que esse processo ocorre de acordo com as crenças dos indivíduos e que estas são respostas aprendidas para os problemas de sobrevivência do grupo em seu ambiente externo e em seus problemas de integração interna. Elas passam a ser inconscientes, quando os comportamentos aprendidos resolvem problemas de forma repetida e confiável e, portanto, são considerados válidos para serem passados aos novos membros do grupo como uma forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. Dessa forma, estudar a cultura de um grupo é, em certa medida, estudar a maneira como esse decide e resolve seus problemas.

O modelo de gestão de uma organização consiste, desse modo, em um delineador para todos os processos e recursos empregados na transformação de bens e serviços, ou seja, ele norteia o desenho da empresa e as relações inerentes. Conseqüentemente, pode ser um dos fatores que explica a qualidade de seus resultados, pois a sua capacidade gerencial é desenvolvida a partir das variáveis que compõem tal modelo e, por essa razão, podem estimular as habilidades e competências de seus 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.

O modelo de gestão, segundo Guerreiro (1989, p. 230), é caracterizado por um conjunto de princípios que devem ser observados. Estes princípios existem para que se observe e procure garantir:

- a) que a missão da empresa seja cumprida;
- b) que seja inserida na empresa uma estrutura adequada que ofereça o devido suporte para as suas atividades e o seu funcionamento sistêmico;
- c) que se institucionalize um estilo de gestão condutor para a criação de uma cultura que permita a integração das pessoas em torno dos objetivos estabelecidos pela empresa;
- d) que a execução dos planos pré-estabelecidos, conjuntamente com os recursos utilizados para tal execução, sejam devidamente aferidos, a fim de que os possíveis desvios provenientes de desajustes na operacionalização dos planos sejam corrigidos;
- e) que as variáveis do ambiente externo, bem como as do ambiente interno sejam observadas atentamente para que, em caso de necessidade, novos recursos sejam disponibilizados no processamento dos bens e serviços propostos pela empresa.

Cada empresa tem o seu próprio modelo de gestão, o que implica em entender que cada qual possui seus próprios líderes, com suas aspirações, crenças, valores, estilo de gestão

e de liderança, suas formas peculiares de tomarem decisões e delegarem poder e autoridade, entre outras características.

Dado o entendimento, em linha gerais, acerca de modelo de gestão, a seguir serão abordadas algumas de suas características.

## 2.2 Características do Modelo de Gestão

As características que envolvem um modelo de gestão, na visão de Robbins (1978) podem ser segregadas em:

a) *planejar*: determinar os objetivos a serem atingidos e os meios necessários ao seu cumprimento; deve ser incluída nesta função a de mensurar, para que seja possível estabelecer a distância entre onde se está e para onde se deseja ir;

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 que objetive eficiência e eficácia no atingimento dos objetivos;

c) *liderar*: nada acontecerá de eficaz até que os indivíduos sejam estimulados ao desempenho; não importa quão bom sejam os planos ou eficiente a organização, se os indivíduos não perceberem que estão incluídos neles, ou que seus anseios pessoais possam ser atendidos com eles;

d) *avaliar*: examinar, controlar e regular o desempenho geral, permitindo que os próprios indivíduos avaliem seu desempenho, medindo, comparando e corrigindo suas ações; a esta função unem-se as três anteriores, de forma a reorganizar e re-planejar o que for necessário, motivando novamente os indivíduos.

Já, Parisi e Nobre (2001) propõem um modelo de gestão, que possui 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) processo de gestão que abranja o planejamento estratégico, planejamento operacional, programação, execução e controle;
- h) critério de avaliação de desempenho baseado no resultado econômico;
- i) relacionamento entre acionistas e gestores definido previamente;
- j) sistema de informação que gera 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.

Outros autores, além dos mencionados, tratam de processos e características pertinentes à administração de uma empresa. Para sumarizar os autores trazidos para este texto, apresenta-se o quadro 1, a seguir evidenciado.

Quadro 1 – Processo do Modelo de Gestão sob diversas óticas.

<b>Autores</b>	<b>Processos compreendidos no Modelo de gestão</b>
Fayol	Prever, organizar, comandar, coordenar, controlar.
Barnard	Refere-se às funções do executivo: Provisão do sistema de comunicação; promoção da garantia de esforços essenciais; formulação e definição de propósitos.
Robbins	Planejamento; organização; liderança; avaliação
Catelli	Processo decisório; funções e responsabilidades; autoridade; estilo; postura; papel do empreendedor; processo de gestão; avaliação de desempenho; sistemas de informações.
Guerreiro	Planejamento estratégico; planos x alternativas operacionais; planejamento operacional; controle; desempenho x eficácia e eficiência; ajustes de acordo com ambiente externo e interno; funções x responsabilidades e autoridade; sistemas de informações; relatórios x modelo de decisão; uso de

	conceitos econômicos.
Daft	Planejamento; organização; liderança; controle.
Steiner e Miner	Planejamento – incluindo decisões; direção ou supervisão; coordenação; controle – incluindo a avaliação.
Kotter e Heskett	Estrutura formal, sistemas, planos e políticas; liderança; ambiente competitivo e regulatório; cultura corporativa.
Stoner e Freeman	Planejar; organizar; liderar; controlar.
Hofstede	Distância do poder ou hierárquica; aversão à incerteza; individualismo/coletivismo; masculinidade/ feminilidade.
Schein	Adaptação externa; integração interna; realidade e verdade; natureza de tempo e espaço; natureza humana, atividade e relacionamentos.
Likert	Processo de liderança; forças motivacionais; processo de comunicação e cooperação; metas e diretrizes; processo decisório.

Fonte: os autores.

O que fica transparente ao compilar os processos e as características de gestão entre a diversidade de bibliografias existente, essencialmente as que tangem as ciências administrativas, é que a empresa pode ser visualizada por meio de tarefas fundamentais e gerais de gestão, tais como prever, organizar, comandar, coordenar e controlar, como já apregoava Fayol. Claro está que tais tarefas puderam ser expandidas e reclassificadas por outros autores, inserindo-se grupos que espelham os aspectos de relacionamento humano e informacionais, por exemplo. A seguir apresentam-se alguns estudos realizados que demonstraram a relação existente entre modelo de gestão e desempenho.

### 2.3 Modelo de gestão e desempenho: alguns estudos precedentes

Alguns estudos, que apresentam a relação entre modelo de gestão e desempenho das empresas, são relacionados nesta seção, a fim de respaldarem a questão proposta por este estudo. Destaque-se que a cultura organizacional, tratada por muitos estudos, também reflete o modelo de gestão da empresa e suas características.

Lanz e Tomei (2004) analisaram a transformação ocorrida na cultura da Embratel, cujas mudanças envolveram o processo de comunicação, sistema de recompensas e punições, processos de seleção, estrutura organizacional, as quais levaram a empresa à reversão dos resultados negativos que estavam sendo registrados.

Um estudo sobre o estilo gerencial e o desempenho das empresas, no qual foram pesquisados três setores diferentes de atividade, resultando na existência de correlação entre estilo e desempenho, foi realizado por Machado, Janeiro e Martins (2003).

Beatriz (2004) analisou uma multinacional brasileira, líder de mercado, com vistas a identificar se a cultura organizacional, representada a partir dos valores, e se as dependências de poder por meio dos interesses organizacionais, atuaram como fonte de aceitação ou de resistência ao novo modelo. Os resultados encontrados sugerem que alguns valores dificultam a mudança: o individualismo, a dependência, o medo de ousar, a abertura para aprender e a disponibilidade para resolver problemas.

Um estudo de caso foi desenvolvido em uma empresa multinacional para descobrir se a cultura organizacional pode ser o diferencial competitivo capaz de integrar e comprometer a força de trabalho com os objetivos da organização e promover indicadores de desempenho competitivos. Os resultados indicaram que as peculiaridades de gestão de cada unidade devem estar alinhadas; existe relação entre a cultura adotada e a gestão de desempenho das áreas baseadas na competitividade em inovação e flexibilidade; relação direta entre competitividade, indicadores de desempenho e valores da organização (CRNKOVIC, 2003).

O objetivo do estudo de Gosendo e Torres (2005) foi o de identificar a hierarquia dos valores organizacionais e os estilos de gerenciamento percebidos através de questionamentos feitos a 355 empregados de diversas empresas. Como constatações, os autores destacaram que

na grande maioria das empresas pesquisadas os valores que são predominantes consistem em *status* como meta central, prestígio social, domínio sobre pessoas e recursos. Na percepção dos empregados de 60% da amostra os gerentes estão preocupados em estruturar o seu papel e de seus subordinados, caracterizando a falta de autonomia e de participação dos empregados nas decisões da empresa.

Marcoulides e Heck (1993) testaram a forma como a cultura organizacional afeta a *performance* da empresa. Depois de aplicadas as técnicas de pesquisa, os autores constataram que as variáveis mais relevantes que a impactam foram a estrutura organizacional e os objetivos, os valores, as tarefas, o clima, os valores e as crenças individuais.

Denison e Mishra (1995) realizaram um estudo que visou o desenvolvimento de um modelo de cultura organizacional e eficácia, baseado em quatro traços: envolvimento, consistência, adaptabilidade e missão. Os resultados, em linhas gerais, evidenciaram que os traços envolvimento e adaptabilidade são indicadores de flexibilidade e responsabilidade e foram fortemente relacionados ao crescimento da empresa. Os outros dois, consistência e missão, são indicadores de integração, direção e visão, e foram melhor associados com a lucratividade. Cada um dos quatro traços também foram correlacionados significativamente com outros critérios de eficácia, como qualidade, satisfação do funcionário, e desempenho global. O *paper* sugeriu, por fim, que traços culturais podem ser preceptores úteis do desempenho e eficácia das empresas.

Um outro estudo, de Wilderom e Van den Berg (1998), testou a relação liderança afetando cultura, que, por seu turno, impacta o desempenho. Os autores aplicaram este estudo em 535 agências bancárias entre 1995 e 1996, cuja análise se utilizou de equações estruturais e explicitou um *link* significativo entre estilo de liderança e cultura organizacional, bem como entre o estilo de liderança e o desempenho, confirmando, assim, o modelo teórico que predizia que liderança, cultura e desempenho guardam uma relação direta um sobre o outro.

Outros estudos sob essas dimensões podem ser encontrados na literatura pertinente (PADOVEZE; BENEDICTO, 2003; MEDEIROS; ALBUQUERQUE; MARQUES, 2004; FRANK; FAHRBACK, 1999; OGBONNA; HARRIS, 2000).

### **3 Procedimentos metodológicos**

O estudo foi realizado em 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 mudanças nas características do modelo de gestão e os resultados 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.

Para a coleta e a análise de dados foi utilizada a estratégia de estudo de caso. 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 (YIN, 2001), cujas técnicas utilizadas 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 dos pesquisadores nas áreas e na empresa para observação de suas rotinas, complementando as evidências para o estudo.

A pesquisa, para efeito de análise de dados, considerou os dados do período compreendido entre agosto de 2003 e dezembro de 2008, de forma a representar as fases precedente e posterior às mudanças introduzidas na empresa por sua nova administração e a institucionalização de novas práticas de gestão. Foram utilizadas, para análise do desempenho econômico, as demonstrações contábeis e controles internos fornecidos pela área de controladoria, separando-se para tal os principais indicadores: receita líquida, margem de contribuição, custos variáveis, resultado operacional.

## 4 Análise dos Resultados

### 4.1 Cenário precedente às mudanças nas características do Modelo de Gestão

Inicialmente, a partir das entrevistas com o presidente e o gerente geral, buscou-se identificar as principais características da 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 28 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 isso, 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”. Neste contexto, a existência de um forte sistema de poder informal era uma das marcas registradas da organização.

Um outro aspecto que tornou mais difícil as gestões anterior e posterior foi que, 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 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.

Os cotistas da organização assumiram que parte dos hábitos indesejáveis característicos da cultura organizacional foi por eles mesmos motivados. Assim, 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, conforme depoimentos do presidente.

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, e a de que novos mecanismos de gestão pudessem ser implementados e institucionalizados a fim de que a empresa se mantivesse no mercado.

#### **4.2 Cenário após mudanças implementadas pelo novo modelo de gestão**

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 e no poder informal. 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, 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 introduziam instrumentos de gestão que facilitassem a administração, adicionalmente, implementou-se a área de desenvolvimento de pessoal, voltada para a seleção, treinamento e a correção de aspectos culturais relacionados aos hábitos adquiridos pelos funcionários antigos, e que eram considerados impróprios pela nova gestão da empresa, entre estes, o poder informal e a existência de feudos.

Implantou-se na organização um processo 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 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. Isto gerou insegurança e receio de perda de poder por estes gestores. Tais problemas foram, com o tempo, minimizados, pois “as resistências iniciais foram substituídas pela motivação por parte da parcela dos integrantes do time gerencial que estava mais aliada com a nova filosofia de gestão, por perceber que tal monitoramento evidenciaria o valor que ela agregava a resultado da empresa, o que possibilitaria por parte da alta administração o reconhecimento de sua capacidade de gestão, proporcionando-lhes, em decorrência disto, maiores chances de ascensão profissional, aspecto este enfatizado pela nova gestão em cada oportunidade surgida”, esclarece o executivo entrevistado.

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. Cada vez em que isto acontecia, ressalta o gerente geral, “se via uma oportunidade de treinamento e de disseminação de uma cultura mais formalizada”.

Assim, nos primeiros 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. A segunda tinha um intento *pedagógico*, isto é, sempre voltada à conscientização das equipes sobre as necessidades de continuidade da implementação das mudanças e de quebra de paradigmas materializados por hábitos adquiridos no passado, além de possibilitar um contínuo aperfeiçoamento profissional para os 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. 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.

Durante os primeiros meses da nova gestão, as decisões eram centralizadas no gerente geral. Segundo ele, isso era necessário para que se conhecessem as habilidades gerenciais de cada gerente, a fim de avaliar a sua capacidade como gestor, e de se identificarem as mudanças inevitáveis de membros dos *key people*. 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 alguns dos gestores teriam de tomar decisões sistemicamente orientadas para os objetivos estabelecidos pela alta administração, ao invés de pelos seus próprios objetivos, principalmente devido à existência de um poder informal.

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*, que também eram uma novidade buscada do mercado, 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”, isso 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 de tecnologia da informação, pois a demanda por relatórios para a tomada de decisão diminuiu.

Adicionalmente, a área de desenvolvimento profissional, criada pela nova gestão, foi também um diferencial no processo de mudanças, pois, seguindo a orientação do gerente geral, participou com dedicação da atividade de recrutamento de profissionais com perfis alinhados com a filosofia de gestão em curso, e no treinamento dos colaboradores antigos, buscando-se convergir os seus perfis e interesses para o alinhamento com a nova filosofia de administração adotada pela empresa.

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 se adotaram 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.

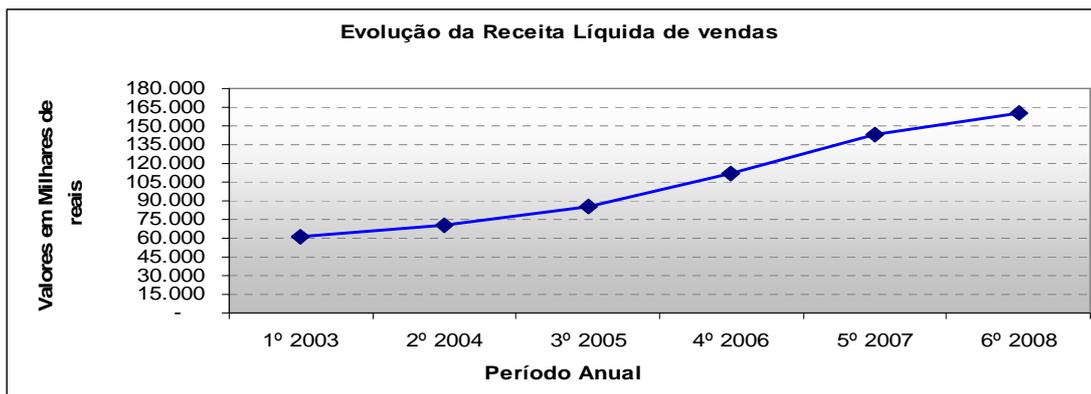
O fato de não ter sido adotado um sistema de incentivo que abrangesse todo o corpo gerencial da empresa, conforme seu gerente geral, “inicialmente causou *um certo desconforto* [sic] entre aqueles que não foram beneficiados pela política de bônus”. Para se minimizar o problema, com êxito, buscou-se “esclarecer para todos que o sistema seria estendido a todos os gerentes quando se considerasse que todos eles tivessem absorvido a nova cultura que se instaurara na organização”, o que seria certificado a partir do momento em que os membros da organização, em sua maioria, estivessem maduros o suficiente para a adoção de um sistema de avaliação “360 graus”, o que, até a finalização desta pesquisa, ainda não era considerado como plenamente atingido.

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.

Em geral, a empresa, por meio da reestruturação, institucionalizou novos hábitos, que antes não se faziam presentes e novos mecanismos de gestão que já faziam parte da realidade de muitos de seus concorrentes, como, por exemplo, as ferramentas de *Business intelligence* e a própria área de controladoria para assumir o controle das áreas e global da empresa e a comunicação de informações adequadas para as tomadas de decisões.

### **4.3 Análise dos Indicadores econômicos no período**

Analisa-se aqui os indicadores globais relacionados a valores contidos nas demonstrações do resultado do exercício do período abrangido pela pesquisa: 2003, 2004, 2005, 2006, 2007 e 2008.



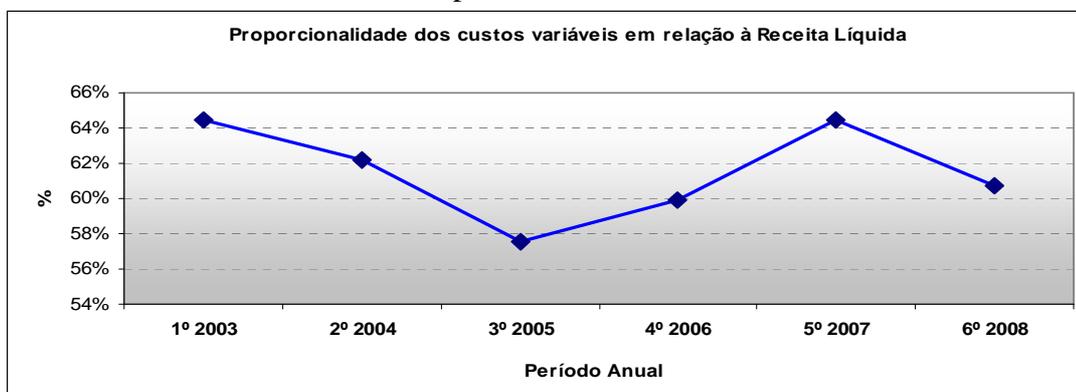
**Gráfico 1 - Evolução da receita líquida de vendas**

Fonte: elaborado a partir das DREs fornecidas pela empresa.

Como se observa no gráfico 1, as vendas líquidas anuais cresceram significativamente, se movendo de um patamar em torno de 60 milhões no final do ano de 2003 para algo ao redor de 160 milhões no final do ano de 2008, isto é, um crescimento consistente de aproximados 270 % no período examinado.

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 as informações os atributos julgados necessários para que elas fossem úteis.

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, num primeiro momento, sendo esta melhoria relacionada 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. Ao se analisar os custos variáveis do ano de 2007, entretanto, observa-se um aumento de cerca de 12% nestes custos o que ocorreu, conforme explicação da gestão da empresa, em decorrência do sensível aumento do preço de *commodities* utilizadas no processo produtivo, chumbo, cobre e aço, que não foram suficientemente cobertos pela valorização do Real frente ao *Dollar*. Porém, nota-se que em 2008 estes custos voltaram a cair, acompanhando o histórico desde 2005.



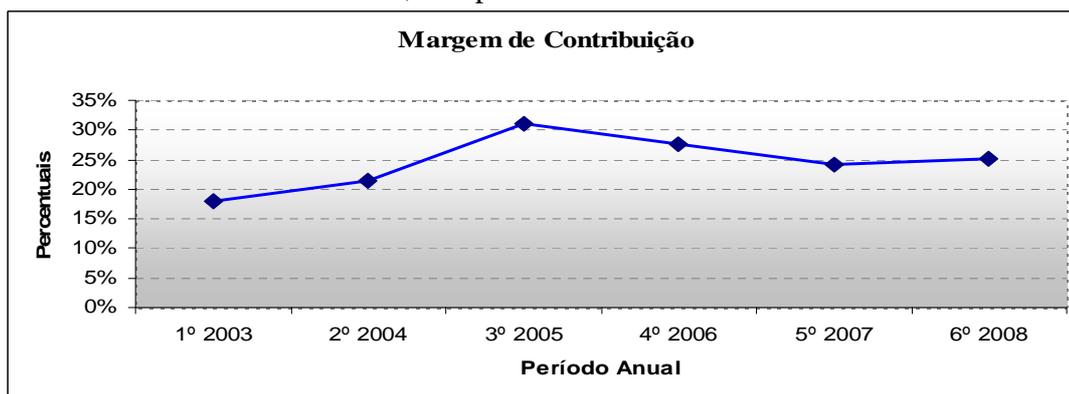
**Gráfico 2 - Custos variáveis**

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 ao pico de 30% em dezembro do ano de 2005 e, devido ao mencionado aumento dos custos variáveis em 2007, atingiu 26% no final deste ano e permaneceu nessa média em 2008.

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 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.

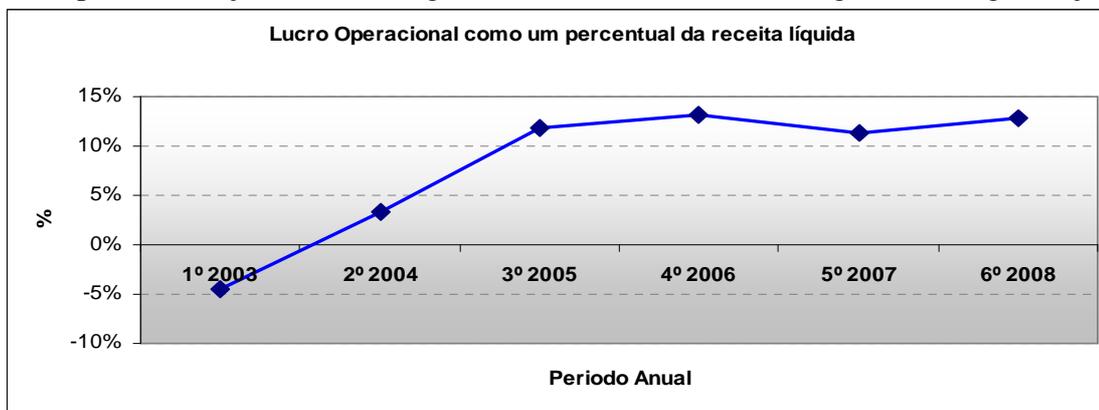
Outro aspecto que também contribuiu para a melhoria da margem de contribuição foi um módulo de simulação, incluído entre as ferramentas tecnológicas implementadas, que permitiu aos profissionais da área comercial a simulação do *mix* de produtos que possibilitasse a obtenção de margens melhores. Assim,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



**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 demonstra a importância que a flexibilização nos processos organizacionais, propiciada pela disponibilização de informações adequadas e oportunas, 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 se refletem no gráfico 4, o qual evidencia um aumento representativo do lucro operacional da empresa. No fechamento do ano de 2003, a empresa apresentou um prejuízo de 5% em relação ao seu faturamento líquido enquanto que no último ano analisado por esse estudo, 2007, mostrou 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 7%, em relação à receita líquida, no final de 2004, para 14% em 2006, 12% em 2007 e 14% no último ano 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.

Durante os anos de 2006 e 2007 novos hábitos foram incorporados à cultura da empresa por sua gestão, tais como a redução dos processos administrativos, a diminuição de *turnover*, a política do “faça certo da primeira vez”, mencionada pelo gerente geral, a melhor integração entre as áreas de apoio e um contínuo treinamento, sempre com o propósito de ganho de produtividade e diminuição dos custos e despesas fixas, com vistas a compensação dos aumentos dos custos variáveis, isto resultou na possibilidade de, mesmo com significativo aumento destes custos no período, a organização ainda assim manter a sua rentabilidade.

Em 2008 foi implementada a política de divisão de unidades dentro da área comercial, objetivando a criação de competitividade entre os pares em função da busca pelas metas traçadas pela empresa, bem como a delimitação e o alinhamento entre os gestores e as áreas. Também houve a expansão da área da controladoria, que passou a ter mais pessoal para aumentar ainda mais o monitoramento do sistema empresa.

### **Considerações Finais**

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 e à necessidade de mudarem-se hábitos. 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.

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 e mudança de hábitos e processos, ela obteve uma considerável melhoria em seu desempenho geral.

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.

A nova gestão 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 em se formatar um estudo participativo de gestão na empresa.

Estas características 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 às evidências obtidas nessa pesquisa, concluiu-se que a mudança de gestão – nas características do modelo de gestão, contribuíram positivamente para o resultado da empresa objeto deste estudo.

### **Referências**

BARNARD, Chester. **As funções do executivo**. São Paulo: Atlas, 1971.

BEATRIZ, Marilene Z. Cultura, poder e reações à mudança no processo de implantação do modelo organizacional de células semi-autônomas: um estudo de caso em uma empresa do ramo industrial. Paraná: Curitiba, 2004. In XXVIII ENANPAD.

CATELLI, Armando. **Controladoria**: uma abordagem da gestão econômica GECON. São Paulo: Atlas, 2001.

COLLINS, James C.; PORRAS, Jerry I.. **Feitas para durar**: práticas bem sucedidas de empresas visionárias. Rio de Janeiro: Rocco, 2000.

CRNKOVIC, Luciana H. Cultura organizacional: O diferencial estratégico da área de recursos humanos. São Paulo: Atibaia, 2003. In: XXVII ENANPAD.

DAFT, Richard L. **Organizações**: teorias e projetos. São Paulo: Thomson Learning, 2002.

DENISON, Daniel R. What is the difference between organizational culture and organizational climate? A Native's point of view on a decade of paradigm war. **Academy Of Management Review**; jul 1995, 21, 3, p. 619.

FAYOL, Henri. **Administração industrial e geral**: previsão, organização, comando, coordenação, controle. São Paulo: Atlas, 1989.

FRANK, Kenneth; FAHRBACK, Kyle. **Organization Culture as a Complex System**: balance and information 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.

GEHRKING, Gene C. **Strategic Planning**: process and evaluation. Texas: UMI, 1997.

GOSENDO, Eliana E.M.; TORRES, Cláudio V.. Valores organizacionais e estilos de gerenciamento: a realidade das pequenas organizações. Brasília, 2005. In XXIX ENANPAD.

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.

KOTTER, John P.; HESKETT, James L. **A cultura corporativa e o desempenho empresarial**. São Paulo: Makron, 1992.

LANZ, Luciano Q.; TOMEI, Patricia A..Mudança organizacional e desempenho financeiro: o papel da concordância cultural. Paraná: Curitiba, 2004. In XXVIII ENANPAD.

LAPIERRE, Laurent. **Imaginário, administração e liderança**. In psicodinâmica da vida organizacional : motivações & liderança. BERGAMINI, Cecília ; CODA, Roberto. São Paulo: Pioneira, 1990.

LIKERT, Rensis. **Novos Padrões de Administração**. 2ª ed. São Paulo: Pioneira, 1979.

MACHADO, Hilka V.; JANEIRO, Vanderly; MARTINS, Ana B. T. Empreendedoras: estilo gerencial e desempenho nas empresas. São Paulo: Atibaia, 2003. In XXVII ENANPAD.

MARCOULIDES, George; HECK, Ronald. Organizational Culture and performance: proposing and testing a model. **Organization Science**, Vol. 4, No. 2 (May, 1993) , pp. 209-225.

McGREGOR, Douglas. **The Human Side of enterprise**. New York: Mcgraw-Hill, 1960.

MEDEIROS, Carlos A.F.;ALBUQUERQUE, Lindolfo G.; MARQUES, Glenda M..Comprometimento e desempenho organizacional: um estudo da estrutura de relacionamentos dos componentes do comprometimento com o desempenho das empresas hoteleiras. Paraná: Curitiba, 2004. In XXVIII ENANPAD.

OGBONNA, Emmanuel; HARRIS, Lloyd C. Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies. **Inst. J. of Human Resource Management**, 11, 4, august, 2000, pp 766-788.

PADOVEZE, Clóvis L.; BENEDICTO, Gideon C..Cultura Organizacional:análise e impactos dos instrumentos no processo de gestão. São Paulo: Atibaia, 2003. In XXVII ENANPAD.

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.

ROBBINS, Stephen P. **O Processo Administrativo**: integrando teoria e prática. São Paulo: Atlas, 1978.

SCHEIN, Edgar. H. **Organizational culture and leadership**. S.Francisco: J. Bass, 2004.

STEINER, G.A; MINER, J.B. **Política e estratégia administrativa**. Rio de Janeiro: Interciência, 1981.

STONER, J.; FREEMAN, R.E. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1985.

WILDEROM, Celeste M.; BERG, Peter, V.D. A test of the leadership-culture-performance model within a large Dutch financial organization. **Academy of management proceedings'98**, 1998.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso**: Planejamento e Métodos. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.