

---

## **UNA INVESTIGACION SOBRE LAS CARACTERISTICAS DEL MODELO DE GESTION: UN ESTUDIO DE CASO**

### **AN INVESTIGATION ON THE CHARACTERISTICS OF THE MODEL MANAGEMENT: A CASE STUDY**

#### **Luciane Reginato**

Doutoranda em Controladoria e Contabilidade pela Universidade de São Paulo, Brasil  
Universidade de São Paulo – USP  
Faculdade de economia, administração e contabilidade, Departamento de contabilidade  
Av. Prof. Luciano Gualberto, 908 FEA-3  
Cidade Universitária, CEP: 05508-900  
São Paulo, Brasil  
[lucianereginato@usp.br](mailto:lucianereginato@usp.br)

#### **Prof. Carlos Alberto Pereira**

Doutor em Controladoria e Contabilidade pela Universidade de São Paulo, Brasil  
Universidade de São Paulo – USP  
Faculdade de economia, administração e contabilidade, Departamento de contabilidade  
Av. Prof. Luciano Gualberto, 908 FEA-3  
Cidade Universitária, CEP: 05508-900  
São Paulo, Brasil  
[cap@usp.br](mailto:cap@usp.br)

#### **Prof. Reinaldo Guerreiro**

Doutor em Controladoria e Contabilidade pela Universidade de São Paulo, Brasil  
Universidade de São Paulo – USP -Brasil  
Faculdade de economia, administração e contabilidade, Departamento de contabilidade  
Av. Prof. Luciano Gualberto, 908 FEA-3  
Cidade Universitária, CEP: 05508-900  
São Paulo, Brasil  
[reiguerr@usp.br](mailto:reiguerr@usp.br)

**RESUMEN:** Las características del modelo de gestión de una organización puede ser la diferencia entre un negocio próspero a uno que no está a la vista de su capacidad para dar forma a la forma de administración de una empresa. Sin embargo, esos aspectos se puede ver de diferentes maneras por cada uno de sus empleados. En consecuencia, este estudio tuvo como objetivo examinar las percepciones de los directivos de diferentes niveles jerárquicos – 1 (Presidente y Director), 2 (gestores), 3 (analistas y supervisores) sobre cómo ven las características del modelo de gestión de su compañía. Por tanto, un cuestionario fue aplicado a 21 funcionarios de los mencionados niveles jerárquicos, tratando de cubrir todas las áreas de negocio. Los datos fueron procesados utilizando la técnica de análisis de conglomerados,

mostrando las similitudes y diferencias entre las respuestas dadas por los participantes en la investigación. Para garantizar la fiabilidad de las inferencias realizadas con este análisis en una segunda etapa, se aplicaron entrevistas al director general, directores de ventas, el controlador, el Presidente, el gerente de producción y director de tecnología de la información. Los resultados indicaron que la mayoría de los encuestados que son gerentes en el nivel 1 y 2, se acerca más a las características del modelo de gestión propuesto por la administración de la empresa, las percepciones de los grupos 3 y 4 están representadas en mayor discrepancia de el otro sobre las características de este modelo.

**Palabras clave:** Modelo de gestión. Gestión de procesos. Las percepciones de los directivos.

**ABSTRACT:** The characteristics of the management model of organization can be the difference between a thriving business to one that is not, because of its ability to shape the form of administration of a company. However, such aspects can be viewed in different ways by each of its employees. Accordingly, this study aimed to examine the perceptions of managers from different hierarchical levels - 1 (President and Director), 2 (managers), 3 (analysts and supervisors) on how they see the characteristics of the management model of its company. For both, a questionnaire was applied to 21 staff members of the aforementioned hierarchical levels, trying to cover all areas of business. The data were processed using the technique of cluster analysis, showing the similarities and differences between the answers given by participants in the research. To ensure the reliability of inferences made using this analysis in a second step, interviews were applied to the general manager, sales managers, the controller, the President, the production manager and manager of information technology. The results indicated that most respondents who are managers at level 1 and 2, is closer to the characteristics of the management model proposed by the administration of the company, the perceptions of clusters 3 and 4 were represented in higher discrepancy for the other on the characteristics of this model.

**Keywords:** Management model. Management process. Managers perceptions.

## 1 INTRODUCCIÓN

El medio ambiente empresarial puede tornar difícil la sobre vivencia de un emprendimiento. La combinación de las variables que lo componen puede explicar el desempeño económico y operacional de una organización. En un contexto en el cual se suceden alteraciones en el escenario económico, tecnológico, político y social, entre otros la existencia de inestabilidades es algo rutinario, demandando de los emprendedores e gestores habilidades para la detección de amenazas y de oportunidades que de alguna forma puedan, respectivamente, afectar o ser aprovechadas por la organización.

Así sobre ese prisma, se torna posible entender la razón por la cual las organizaciones alternan momentos de prosperidad con otros de dificultades, quedando a sus administraciones perfeccionar sus capacidades gerenciales, como forma de auxiliar las en el proceso de mantención del equilibrio en sus ambientes aún frente a los desafíos ambientales existentes en

el entorno de sus operaciones, esto es: las características de la administración de una organización pueden ser el diferencial entre un negocio próspero de otro que no lo sea.

Reconociendo la importancia de las diferencias entre los estilos de administración, Guerreiro (1989, p. 229) afirma que la forma de operación y las características de administración varían de empresa para empresa, siendo que cada una tiene “preocupaciones diferenciadas en relación a los elementos y variables empresariales”. Algunas se empeñan en la “capacitación gerencial de sus recursos humanos, mientras otras se enfrentan con problemas que surgen en consecuencia de la alta rotatividad de personal debida a la gran preocupación con la minimización de la hoja de pagos”.

Siendo así, no son sólo las variables del ambiente externo las que explican la calidad de los resultados obtenidos por una organización, o sólo ellas las que facilitan o dificultan su continuidad. No raras veces, se tienen noticias de empresas que actúan en un mismo segmento, disputando el mismo mercado, usufructuando de la misma tecnología y otros aspectos similares, pero que sin embargo, presentan resultados completamente diferentes. Las razones para esto pueden estar en las diferencias de sus capacidades gerenciales, que según Guerreiro (1989), son originarias, fundamentalmente, de las creencias, valores y convicciones de los emprendedores y de los administradores de la empresa, esto es, de su modelo de gestión.

También Kotter y Heskett (1992, p. 10) afirman que todas las empresas tienen culturas corporativas, aunque “algunas tengan culturas mucho mas fuertes que las otras”. Esos autores señalan que algunas características del modelo de gestión de una empresa pueden ser factores facilitadores o imposibilitantes para su progreso.

Tal influencia es enfatizada también por otros autores que se dedican a estudios sobre gestión organizacional, como Lapierre (1990, p. 127) para quien la gestión puede ser comprendida a partir del hecho de que “la personalidad de los individuos en cargos de dirección tiene una influencia innegable sobre la forma de administrar las empresas”, y Schein (2004); Vecchio (2006); Ott, Parkes e Simpson (2007), los cuales convergen en la misma línea. “Las orientaciones, las decisiones y las acciones que marcan los caminos recorridos por éstas organizaciones no se explican únicamente por los procesos racionales, como por ejemplo; aquéllos que aprueban los enfoques normativos o los principios de gestión adoptados” (LAPIERRE, 1990, p. 127).

El modelo de gestión de una organización puede, de ese modo, ser uno de los factores que explica la calidad de sus resultados y de todo el funcionamiento de los procesos internos, pues su capacidad gerencial es desarrollada a partir de las variables que componen tal modelo,

y por ésa razón, pueden estimular las habilidades y competencias de sus gestores en el ejercicio de sus actividades rutinarias, animándolos a aplicarlas en consonancia con las necesidades que el dinamismo ambiental requiere, de forma a permitir a la empresa el alcance pleno de sus objetivos.

Una de las variables que componen el modelo de gestión de una organización, es la amplitud de acción que está permitida a sus gestores en lo que se refiere a la forma como gerencian y controlan sus áreas. Otras variables de un modelo de gestión, tales como: estímulo a la capacidad emprendedora y proactiva de los miembros organizacionales, criterios de evaluación de desempeño y de medición de resultado, formalización del proceso de gestión, descentralización, comunicación de la información, (MCGREGOR, 1960; KOTTER; HESKETT, 1992; HAMPTON, 1991; COLLINS; PORRAS, 2000; LAPIERRE, 1990; CLEGG; HARDY; NORDM, 1999; GUERREIRO, 1989; PARISI, 2001; LORANGE, 1998; GEHRKING, 1997, ROBBINS, 1978) entre otros, son elementos que orientan la postura de los responsables por la generación de los resultados de la empresa.

El modelo de gestión está relacionado al comportamiento de los individuos en la ejecución de sus tareas y por ésa razón el ambiente interno organizacional es complejo; pues envuelve elementos algunas veces subjetivos, como las creencias y valores individuales, intrínsecos a los seres humanos, cuyas ponderaciones pueden ser imponderables. Ante eso es que surge el interés por el descubrimiento de las percepciones individuales contrapuestas al modelo de gestión de la empresa, que se expresa por medio del siguiente cuestionamiento: ¿Cuáles son las diferencias en las percepciones de los principales gestores de una empresa acerca de las características de su modelo de gestión? Con el fin de responder a éste cuestionamiento se tuvo como objetivo analizar cuáles son las percepciones de los miembros de diversos niveles jerárquicos – presidente y directores, gerentes, supervisores y analistas con respecto a las características del modelo de gestión de la empresa, y si existe convergencia entre ellos.

## **2 PLATAFORMA TEÓRICA**

### **2.1 El Modelo de Gestión**

Los individuos, de manera formal o simbólica, establecen padrones para su existencia, sea de éxito profesional o de reconocimiento social, deportivo, o de padrones estéticos. Intentan resolver su problema de absorber los diversos espectros del ambiente trabajando con abstracciones, idealizando o pensando en modelos. Así; “los modelos son en la realidad las imágenes intelectuales sobre las cuales se desenvuelve el conocimiento obtenido de un trabajo

explícito o no, de selección de los elementos relevantes de la porción de la realidad en análisis” (GUERREIRO, 1989, p. 62). Pueden; por lo tanto; ser caracterizados como un artificio, como una simplificación de una determinada realidad para facilitar la comunicación.

Éstas tentativas de externar lo que se pretende comunicar, ocurren en cualquier ambiente de convivencia, sea familiar o empresarial, como ejemplos. Para alcanzar éxito en sus propósitos en el ambiente empresarial, el individuo, como gestor, debe tener como su primera tarea el establecimiento de un modelo para su gestión, que originará la cultura que permeará la empresa, sobre el cual conducirá su equipo en la dirección de los objetivos a ser alcanzados, pues es la figura preponderante de la organización y debe conducirla a sus objetivos por medio de acciones por el materializadas (SCHEIN, 2004).

Robbins (1978), destaca que los gestores, conscientemente o no, exteriorizan modelos que representan precisamente su modo de pensar y de actuar. Esto es, cómo pretenden actuar y conducir sus metas: centralización, descentralización, “*empowerment*”, delegación, compromiso y responsabilidad.

Ya, Parisi (2001) propone las características a continuación presentadas y que serán tomadas como premisas en éste estudio.

Cuadro 1 – Características del modelo de Gestión

<b>Características</b>	<b>Modelo</b>
Proceso decisorio	Descentralizado
Funciones y responsabilidades	Claramente definidas e identificadas
Autoridad	Compatible com las funciones y responsabilidades
Estilo	Participativo (integración)
Postura	Emprendedora
Proceso de gestión	Planeamiento estratégico, operacional, ejecución (formal)
Criterios de avaliación de desempenho	Indicadores claramente definidos

Fuente: Parisi (2001)

Considerando la clasificación expuesta en el Cuadro 1, en el proceso decisorio se pueden contemplar dos categorías principales, las que serían: centralizado, donde sólo la alta administración toma decisiones, y descentralizado, en el cual otros niveles jerárquicos también toman decisiones.

Las funciones y responsabilidades expresan la definición entre el gestor y las actividades operacionales. Ellas pueden estar claramente definidas e identificadas por todos los miembros organizacionales o pueden no tener ésa claridad, o sea, no hay un delineamiento y una distribución transparente y coherente de funciones y responsabilidades entre los funcionarios, pudiendo ocasionar, con eso, conflictos internos y falta de control.

La autoridad, es la definición del poder para que el gestor ejerza sus funciones y responsabilidades, siendo que ella puede ocurrir informalmente o ser formalizada de forma a compatibilizar las funciones y responsabilidades con cada funcionario, actividad, área, para que ellos las tengan claras y puedan ser cobrados por sus resultados.

El estilo de gestión se puede caracterizar como individualista, con creación de feudos, o participativo, que aspira a integrar las áreas y sus participantes, mientras que la postura expresa si la empresa es emprendedora o si está más ligada a la burocracia y la estagnación.

El proceso de gestión puede envolver la planificación, la ejecución, y el control; o puede centrarse sólo en lo realizado sin estructurar planos formales.

La última característica de éste modelo se refiere a los criterios de evaluación de desempeño, que pueden estar basados en múltiples indicadores que, por su parte, no son delineados claramente a los colaboradores, pero por otro lado pueden ser definidos de forma transparente en el sentido de que todos sean evaluados según los resultados producidos y tengan eso claro.

Con base en la clasificación de Parisi (2001), escogida entre la literatura pesquisada, es que se estructuró el presente estudio, según lo explicado en las secciones 3 y 4.

### **2.1.1. El proceso de gestión**

Responder adecuadamente a las mudanzas ambientales no es tarea fácil, al final el ambiente externo no es estable, sus características se alteran junto con el comportamiento de las innumerables entidades (clientes, proveedores, gobierno, competencia, etc.) que componen y que interactúan directa o indirectamente con las organizaciones, resultando en situaciones que exigen respuestas cada vez más rápidas y acertadas.

Tales respuestas envuelven decisiones, o sea, elección de un curso de acción entre varios posibles, siendo el modelo de gestión el delineador de la forma como la empresa responderá a las presiones ambientales, en otras palabras, de que forma las decisiones serán tomadas por los gestores, determinando la existencia o no de un proceso de gestión estructurado en planificación estratégica y operacional y en sus fases de ejecución y de control y “feedback” de las actividades.

El proceso de gestión, según Pereira, (2001, p. 58), tiene la función de asegurar que “la dinámica de las decisiones tomadas en la empresa, la conduzcan efectivamente al cumplimiento de su misión, garantizándole la adaptabilidad y el equilibrio necesario para su continuidad”. El puede ser visto como un método o como una forma de realizar

armónicamente acciones conjuntas para alcanzar un fin organizacional, esto es, de diseminar la cultura deseada.

Frente a eso y de acuerdo con Guerreiro (1989), un proceso de gestión debe comprender un conjunto básico de definiciones que orientan la misión de organización con prospecciones, mediciones, ejecuciones, y controles, tales como; planificación, control, evaluación de desempeño, informaciones.

A priori, se considera importante que la organización defina planes generales para cada actividad, o sea, formalice un proceso de planificación. Sin embargo, no basta sólo con planificar. Es necesario ejecutar las operaciones de acuerdo con tales planes y es en ésta fase que la gestión de la empresa necesita estar atenta.

Diversas son las actividades y acciones en una organización, lo que significa que muchas veces, aún teniendo una planificación formalizada, pueden ser ejecutadas acciones u ocurren eventos que no estén exactamente detallados en los planes, o también, tales planes pueden no ser respetados como deberían por los gestores y sus áreas. En ése contexto, se desprende que evaluar resultados, “performance” de los gestores y de las áreas, y asimismo la calidad de las informaciones generadas con el fin de tomar decisiones o ejecución de actividades pueden ser esenciales para la sobrevivencia de la empresa.

Los conceptos de proceso de gestión, fueron aquí insertos en el sentido de tornarse facilitadores en la diseminación de un modelo de gestión que pueda reflejar acciones y eventos planeados y, esencialmente, controlados, a fin de mantener la armonía y la integración de las creencias individuales y-o grupales existentes, culminando en una cultura global que atienda a los objetivos de la administración y preserve la continuidad de la institución, o sea; que posibilite su adecuado funcionamiento.

### **3 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

El universo de pesquisa de este estudio fue una empresa fabricante de sistemas de energía, seleccionada por ser líder en el mercado que actúa, y por ser un caso que permitió el análisis de las características del modelo de gestión actualmente adoptado por la administración de la empresa bajo la perspectiva de todos sus niveles jerárquicos, esto es, el estudio puede ser realizado a través de un cuestionario respondido por los principales gestores de la empresa, amparado por entrevistas con, miras al esclarecimiento eventualmente necesario para mejorar el entendimiento de las respuestas dadas por los cuestionados, como se evidenciará posteriormente.

Primero, se elaboró un cuestionario compuesto por preguntas del tipo estructuradas, o sea, que “especifican el conjunto de respuestas alternativas y el formato de las respuestas”, (MALHOTRA, 2001, p. 282). En total fueron elaboradas 17 preguntas cerradas cuyo objetivo fue identificar las diversas percepciones acerca de las características de la gestión de la empresa sobre aspectos considerados importantes, según Cuadro 2.

Cuadro 2 – Cuestionario

Leyenda	Afirmación			
	Nunca	Algunos momentos	Casi Siempre	Siempre
1-El proceso de toma de decisiones en su empresa sucede de forma descentralizada.				
2- Cada colaborador conoce claramente cuales son sus funciones y responsabilidades.				
3- La autoridad ejercida por cada miembro de la empresa es compatible con sus funciones y responsabilidades.				
4- El estilo de administrar de la empresa es participativo, valorizando la integración entre sus áreas y entre los colaboradores.				
5- Su empresa adopta una postura emprendedora.				
6- Los gestores de su empresa utilizan el proceso de gestión que envuelve la planificación, ejecución y control para establecer sus objetivos y directrices con el fin de conducirlos a la situación objetivada.				
7- Existen indicadores definidos claramente para la evaluación de desempeño en su empresa.				
8- Usted tiene libertad total para tomar las decisiones pertinentes a sus actividades.				
9- Las funciones y responsabilidades son definidas y comunicadas formalmente claramente.				
10- Existe delegación informal de poder en su empresa.				
11- Su empresa realiza periódicamente reuniones de trabajo, trabajos en equipo, entrenamientos, etc.				
12- Su empresa valoriza iniciativas innovadoras, tales como: mudanzas en los procesos internos, adopción de herramientas tecnológicas, investigación y desarrollo de productos y servicios, etc.				
13- Cada colaborador al ejecutar sus tareas, lo hace en consonancia con los planes establecidos por la empresa.				
14- En su empresa los gestores son evaluados por los resultados generados en sus áreas. En su empresa los gestores son evaluados por los resultados generados en sus áreas.				
15- Las áreas de la empresa, respetando sus funciones y responsabilidades, tienen libertad para tomar todas las decisiones.				
16- Se hace una discusión de los planes con toda la empresa para recoger sugerencias y opiniones con el fin de validar las metas de la empresa.				
17- Existe en la empresa un acompañamiento constante de la ejecución de los planes establecidos.				

Fuente: Elaborado por los autores

Las preguntas tomaron en cuenta las características del modelo de gestión establecidas en la sección 2, distribuidas así:

- proceso de decisiones – preguntas 1, 8 y 15
- funciones y responsabilidades – preguntas 2 y 9
- autoridad – preguntas 3 y 10
- estilo – preguntas 4 y 11
- postura – preguntas 5 y 12
- proceso de gestión – preguntas 6, 13, 16, y 17
- criterios de evaluación de desempeño – preguntas 7 y 14

El cuestionario fue aplicado a 21 colaboradores de diferentes niveles jerárquicos, buscando contemplar todas las áreas de la empresa, o sea, de cada área fue entrevistado por lo menos una persona. Se consideró para eso el organigrama de la empresa y se llegó a la siguiente clasificación:

- Nivel 1 – Presidente, directores y gerente general
- Nivel 2 – Gerentes
- Nivel 3 – Supervisores y analistas

Las respuestas de los cuestionarios fueron escalonadas teniendo como referencia la escala de Likert adaptada (MALHOTRA, 2001). En éste estudio se realizó una adaptación a la escala de Likert, pues fueron definidas cuatro categorías de respuesta, en lugar de cinco. La razón para la alteración fue la de inducir al cuestionado a posicionarse frente a la afirmación presentada, pues si la escala fuese impar, existiría la posibilidad de obtenerse una respuesta neutra, lo que podría comprometer el resultado de ésta investigación. La leyenda de la escala fue definida según lo presentado en la Tabla 1.

Tabla 1 – Escala para respuestas

<b>Respuesta</b>	<b>Código</b>
Nunca	1
Algunos momentos	2
Casi siempre	3
Siempre	4

Fuente: Elaborado por los autores

Enseguida se aplicó el análisis de grupos o de *clusters* que, según Maroco (2003), consiste en una técnica exploratoria de análisis multivariada que permite agrupar sujetos o variables en grupos homogéneos o compactos relativamente a una o más características comunes. Después de obtenerse los resultados de los tests, utilizando para esto el *software* SPSS, se analizó cada *cluster* en relación a cada característica del modelo de gestión, propuesto por éste estudio, comparando los resultados entre si, y también, analizándolos en su conjunto, llegándose, posteriormente, a un análisis general de los *clusters*, posibilitándose de ésta forma, la inferencia sobre la percepción de los cuestionados por la investigación acerca de las características del modelo de gestión de la empresa investigada.

Con el fin de garantizar la confiabilidad de las inferencias realizadas por medio del análisis de “cluster”, en una segunda etapa, fueron aplicadas entrevistas con algunos gestores, escogidos aleatoriamente que, finalmente, fueron representados por el gerente general, por los dos gerentes de ventas, por el “controller, por el presidente, por el gerente de producción, y por el gerente de tecnología de información. Las entrevistas eran compuestas de preguntas abiertas, basadas en el cuestionario expuesto en el Cuadro 2.

## **4 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

### **4.1 Estructuración de los clusters**

Puesto que el objetivo de éste estudio fue el de descubrir cuáles son las percepciones de los principales gestores de la empresa, sean ellos el presidente, los directores, los gerentes o supervisores y analistas, en relación al modelo de gestión de la empresa, se volvió fundamental el análisis de las semejanzas y diferencias entre ellos, o sea, las relaciones entre las respuestas obtenidas y el grado de similitud o disparidad entre ellas. Por lo tanto, la técnica de análisis de cluster se mostró apropiada para el entendimiento del objetivo propuesto, según como se analizará en ésta sección.

Maroco (2003); en ése sentido, enfatiza que en ella los agrupamientos de sujetos o variables está hecho a partir de medidas de semejanza y de distancia entre; inicialmente, dos sujetos y más tarde entre dos clusters y así sucesivamente usando técnicas jerárquicas y no jerárquicas de agrupamiento.

De ésa forma, aplicándose la técnica, se tuvo el resultado a seguir presentado en el Cuadro 3.

Cuadro 3 – Orden de agrupación de los sujetos

Agglomeration Schedule

Stage	Cluster Combined		Coefficients	Stage Cluster First Appears		Next Stage
	Cluster 1	Cluster 2		Cluster 1	Cluster 2	
1	8	17	8,000	0	0	7
2	7	20	9,000	0	0	5
3	2	11	9,000	0	0	12
4	5	18	10,000	0	0	6
5	7	16	11,000	2	0	10
6	3	5	11,000	0	4	8
7	8	9	13,000	1	0	9
8	3	4	13,000	6	0	10
9	6	8	14,000	0	7	11
10	3	7	14,000	8	5	13
11	6	10	15,000	9	0	12
12	2	6	15,000	3	11	15
13	3	15	16,000	10	0	14
14	3	12	16,000	13	0	15
15	2	3	16,000	12	14	16
16	1	2	16,000	0	15	17
17	1	21	17,000	16	0	18
18	1	19	18,000	17	0	19
19	1	14	18,000	18	0	20
20	1	13	18,000	19	0	0

Fuente: Elaborado por los autores

El Cuadro 3 presenta el orden de agrupación de los sujetos en los respectivos clusters. Se puede notar que la mayor variación ocurrida en la columna de los coeficientes está registrada entre el: 11,000 y el 13,000, totalizando 2,000 puntos, mientras que los coeficientes anteriores varían en lo máximo 1,000 puntos. Éste “quiebre” refleja el número de variables que se asemejan, esto es, los posibles clusters. Se sabe a partir de esto y de la secuencia de testes decurrentes, que se forman siete clusters compuestos según el Cuadro 4, que se explica a continuación.

Cuadro 4 – Los niveles jerárquicos

Cluster	Sujeto
1	Gerente Financiero
2	Gerente de los Recursos humanos
3	Supervisor de producción
4	Gerente da control de calidad
5	Gerente de TI, Gerente de facturamiento e expedición, Gerente de investigación y desarrollo, Gerente de ingeniería de testes, Gerente de Marketing, Analista de controladoría I, Gerente de producción, Analista de controladoría II, <i>Controller</i>
6	Gerente General, Director de Marketing, Director comercial, Gerente de ventas I, Gerente de ventas II, Director financeiro, Director Operacional
7	Presidente

Fonte: Elaborado por los autores

## 4.2 Características del modelo de gestión bajo la perspectiva de los clusters

Cuando se comparan los grupos en relación a las respuestas globales concernientes a ellos, se encuentran los resultados expuestos en el Cuadro a continuación.

Cuadro 5 – Características del modelo de gestión

Proceso decisorio	Centralizado	Centralizado	Centralizado	Centralizado/ descentralizado	Centralizado/ descentralizado	Centralizado/ descentralizado	Centralizado/ descentralizado
Funciones y responsabilidad	Casi siempre claras y formalizadas	Casi siempre claras y formalizadas	Em algunos momentos claras y nunca formalizadas	Siempre claras y nunca formalizadas	Em algunos momentos claros y no son formalizadas	Casi siempre claras y formalizadas	Siempre claras y em algunos momentos formalizadas
Autoridad	Casi siempre hay poder informal	Hay poder informal	Hay poder informal	Hay poder informal	Algunos momentos hay poder informal	Algunos momentos hay poder informal	No hay poder informal
Estilo	Em algunos momentos participativo	Em algunos momentos participativo	Em algunos momentos participativo	Em algunos momentos participativo	Em algunos momentos participativo	Participativo	Em algunos momentos participativo
Postura	Em algunos momentos emprendedora	Nunca es emprendedora	Nunca es emprendedora	Emprendedora	Em algunos momentos emprendedora	Em algunos momentos emprendedora	Emprendedora
Proceso de Gestión	Planeamiento, ejecución y control	Planeamiento	No hay	Control	Em algunos momentos	Em algunos momentos	Planeamiento, ejecución y control
Criterios de evaluación de desempeño	Em algunos momentos claros	Em algunos momentos claros	Em algunos momentos claros	Em algunos momentos claros	Em algunos momentos claros	Hay criterios claros de evaluación de desempeño	Hay criterios claros de evaluación de desempeño

Fuente: Elaborado por los autores

Analizando el Cuadro 5, se puede percibir que existen divergencias, pero también, percepciones convergentes entre los grupos, sobre la frecuencia con que tales características son observadas en el modelo de gestión de la empresa, siendo esto mejor evidenciado por medio de aquéllas descritas en la secuencia.

### a) Proceso de toma de decisiones

Si se observan los resultados de los tests, se nota que el cluster 1 se mostró inconsistente, pues registró que el proceso de toma de decisiones nunca ocurre de forma descentralizada, pero, por otro lado, según los cuestionados, ellos siempre tienen libertad para tomar las decisiones pertinentes a sus actividades, mientras que las áreas sólo en algunos momentos pueden tomar decisiones en relación a sus funciones y responsabilidades.

Ése grado de inconsistencia en las respuestas fue observado también en los clusters 2 y 3, siendo que el 3 presentó menos incoherencia debido al hecho de responder que el proceso

de toma de decisiones nunca es descentralizado, así como sus cuestionados no tienen libertad para tomar decisiones en el entorno de sus actividades. En compensación, ambos recalcan que las áreas casi siempre son libres para tomar sus propias decisiones

Ya el cluster 4, está consistente, inclusive guardando proximidad con el cluster 5, visto que para éste grupo en algunos momentos el proceso de toma de decisiones está descentralizado y existe libertad para decidir tanto individualmente como en áreas.

Para los cuestionados que componen el referido cluster 5, las decisiones en la empresa son descentralizadas sólo en algunos momentos, sucediendo lo mismo según el grado de libertad que ellos tienen para tomar decisiones pertinentes a sus actividades. Cuando preguntado con respecto de las áreas, el cluster 5 mostró que ellas, de la misma forma que los colaboradores individualmente, pueden tomar decisiones solamente en algunos momentos, remitiendo a la idea de que para algunas decisiones es necesario consultar un nivel jerárquico superior.

En el cluster 6, se nota que la predominancia apuntada por los sujetos fue la de que el proceso de decisión en la empresa, casi siempre es descentralizado y que tanto los cuestionados de éste grupo como las áreas organizacionales; casi siempre tienen libertad para tomar las decisiones que les son presentadas. Al analizarse el cluster 7, se observó que para sus cuestionados, existe en la empresa momentos en que las decisiones son descentralizadas, y otros en que son más centralizadas, mostrando un resultado equilibrado, esto es, para éste grupo el proceso de toma de decisiones, en líneas generales, está descentralizado en algunos momentos; el muestra que los colaboradores tienen total libertad para tomar sus propias decisiones, al mismo tiempo en que expresa el hecho de que las áreas no siempre tienen esa libertad.

En líneas generales, se infiere que el proceso de toma de decisiones en la empresa en algunos momentos está centralizado y en otros descentralizado, dependiendo de la decisión y del área a la cual las decisiones están relacionadas. Entre los grupos verificados, el cluster 3 se contrapone a los otros, pues, según sus respuestas, no hay libertad total para cada uno tomar las decisiones pertinentes a sus actividades. Los demás demuestran la existencia de flexibilidad tratándose de las decisiones, a pesar de tener una gestión más centralizada.

#### **b) Funciones y responsabilidades**

Con respecto a éstas características, para quienes respondieron preguntas del cluster 1, las funciones y las responsabilidades casi siempre son definidas y comunicadas formalmente, aunque sólo en algunos momentos son conocidas por los colaboradores. En esa línea,

también se encuentra el cluster 2, en el cual se constató que las funciones y responsabilidades casi siempre son definidas y comunicadas formalmente, y conocidas por los colaboradores.

Los clusters 3 y 4, muestran que las funciones y las responsabilidades no son formalizadas, sin embargo, para el 3, en algunos momentos son conocidas por los colaboradores, mientras que para el 4, siempre lo son. Se percibe que entre estos clusters, el 4, expresó un grado de inconsistencia en las respuestas.

Las funciones y responsabilidades sólo en algunos momentos son conocidas y también formalizadas por la empresa, según la óptica del cluster 5.

Se encontró similitud en las respuestas entre los clusters 6 y 7, siendo que para ellos las funciones y responsabilidades casi siempre son conocidas y en algunos momentos son formalizadas.

Los clusters 3 y 4, evidencian que las funciones y las responsabilidades no son claramente definidas y formalizadas en la empresa, lo que los diferencia de las respuestas pertenecientes a otros grupos. En éste punto se perciben algunas diferencias entre las respuestas en el mismo grupo, pues al mismo tiempo en que concuerdan en que no hay definición y formalización de funciones y responsabilidades, responden que los colaboradores; no raro, las conocen claramente. Eso muestra una inconsistencia en las percepciones de éstos referidos clusters, lo que será aclarado cuando se expongan los relatos de las entrevistas con los cuestionados.

### **c) Autoridad**

En éste ítem los clusters indicaron que en algunos momentos la autoridad ejercida por cada uno, es compatible con sus funciones y responsabilidades, a excepción del cluster 4, para el cual eso nunca acontece, y el 7; que enfatiza el hecho de que eso siempre sucede, mostrando de esa forma, una inconsistencia entre las respuestas concernientes a los distintos grupos.

Para los clusters 1, 2, 3, 4, 5 y 6 existe delegación informal del poder en la empresa, mientras que el 7, recalca que no existe en ningún momento; ésta informalidad.

Nuevamente el cluster 4 se sobrepone a los demás en relación a la característica: “autoridad”, mencionando que la autoridad ejercida por cada miembro organizacional no es compatible con sus funciones. Tal hecho está realizado pues los demás clusters se muestran coherentes en sus respuestas.

#### **d) Estilo**

Se observó que para los clusters 1, 2, 3, 4, 5 y 7, el estilo de administración de la empresa es participativo solamente en algunos momentos. Ya para el 6, la empresa adopta éste estilo en todos los momentos, valorizando la integración entre las áreas y los colaboradores.

Entre los clusters analizados, en el 4 se concentran los cuestionados que afirman que la empresa no realiza reuniones periódicas de trabajos, trabajos en equipo, entrenamientos y afines, demostrando la falta de un estilo participativo, mientras los demás grupos mostraron que tales reuniones y entrenamientos casi siempre ocurren, pudiendo residir ahí una diferencia entre las áreas de las cuales hacen parte los componentes de los grupos.

En suma, todos los grupos muestran que la empresa es participativa por lo menos en algunas situaciones. El único cluster que señala que el estilo es siempre participativo es el 6.

#### **e) Postura**

Las respuestas de los clusters 2 y 3 señalaron que la empresa no adopta una postura emprendedora, pero en algunos momentos valoriza iniciativas innovadoras, como cambios en los procesos internos, adopción de herramientas tecnológicas, investigación y desarrollo etc., evidenciando, así, que los cuestionados no consideran tales iniciativas como postura emprendedora. Los clusters 1, 4 y 5 indicaron que la postura de la empresa en algunos momentos es participativa. Para los 1, 4, y 5 la empresa casi siempre valoriza iniciativas ligadas a la innovación, Al paso que para el 6, y el 7; ella siempre los valoriza.

Los grupos presentan una divergencia considerable respecto a la postura. Solamente los grupos 4, y 7, perciben el emprendedorismo de la empresa, para los demás; ella lo es en algunos momentos o nunca. Se puede desprender; que los líderes de la empresa o valorizan la integración entre los colaboradores, e invierten y divulgan sus innovaciones parcialmente; o, son realmente poco emprendedores. De todas maneras, los cuestionados evidencian que tienen percepciones diferentes en relación a las características del modelo de gestión.

#### **f) Proceso de gestión**

Según lo que indicaron las respuestas del cluster 1, la empresa tiene un proceso de gestión definido: planificación, ejecución, y control. Ya, observando el 2 se notó que la empresa posee un proceso de gestión formal en algunos momentos y que no siempre los colaboradores ejecutan sus tareas de acuerdo con los planes, que sin embargo, siempre son discutidos.

Bajo la perspectiva del cluster 3, la empresa no formaliza proceso de gestión para establecer sus objetivos y directrices a fin de conducirla a la situación objetivada. Los cuestionados de los grupos 4, y, 5, por su parte destacaron que en algunos momentos existe planificación y ejecución y que casi siempre existe control.

El grupo 6, dejó en evidencia que el proceso de gestión está formalizado en algunos momentos, sin embargo la discusión sobre el y su control casi siempre lo son. Para los cuestionados del grupo 7, la empresa siempre utiliza planificación, ejecución y control para trazar y alcanzar sus objetivos, sin embargo sólo en algunos momentos las tareas son ejecutadas por sus colaboradores, en consonancia con los objetivos de la organización.

Cuando se analiza globalmente esa característica, se perciben divergencias más acentuadas. Para algunos participantes de la pesquisa , como evidenciado en los clusters 1, 5, 6, y, 7, existe planificación formal y las ejecuciones de los planes son controladas constantemente, por lo menos en algunos momentos, mientras que para otros hay solamente una de las fases del proceso de gestión que es considerada forma. Para el cluster 3, no hay planificación y lo que hay algunas veces es el control sobre las actividades realizadas.

#### **g) Criterios de evaluación de desempeño**

Para los clusters 1, 2, 3, 4, y 5, sólo en algunos momentos los indicadores para evaluación de desempeño son definidos claramente. Por otro lado, la opinión de los participantes de los grupos 6 y 7 es que los indicadores son delineados de forma transparentes.

Cuando consultado sobre la evaluación de desempeño de los gestores, el único cluster que no se mostró uniforme con los otros fue el 4. Los demás evidenciaron que, prácticamente casi siempre, ellos son evaluados por los resultados de sus áreas. Predominantemente, los grupos 6 y 7 explicitaron que eso siempre ocurre.

Todos los grupos son convergentes cuando analizada la característica: criterios de evaluación de desempeño, pudiendo inferirse que por lo menos en algunas situaciones tales criterios son claros, o sea, se sabe que existe algún tipo de criterio para evaluar el desempeño de la empresa.

A seguir se analizan los relatos de las entrevistas con los gestores y son relacionados con los cuestionados que demostraron inconsistencias en sus respuestas.

### **4.3 Análisis global de las características del modelo de gestión**

Inicialmente, a partir de las entrevistas con los gestores seleccionados, se buscó identificar y discriminar las principales características del modelo de gestión de la empresa, y cuando ocurrieron cambios expresivos en su administración.

Hasta 2004, la filosofía que orientaba el proceso de toma de decisiones de la empresa, de acuerdo con su gerente general “no contemplaba procedimientos de gestión que facilitasen la descentralización de las decisiones”. El proceso de gestión era informal, careciendo de instrumentos básicos de administración, tales como planificación estratégica o aún operacional, flujo de caja, indicadores de evaluación de desempeño económico, y otros. Los sistemas de informaciones eran frágiles, basados en un *software* de informaciones integradas parcialmente implantado.

Dada la falta de mecanismos integrados de monitoreamiento de las actividades, la alta administración, aún cuando lo tentase, “no lograba éxito en hacer con que los gerentes asumiesen responsabilidades sobre los resultados de sus acciones”, observó el gerente general, “y esto provocaba desajustes entre los objetivos pretendidos para la organización, por su organización y aquéllos que eran perseguidos por cada gestor”.

Adicionalmente, en la medida en que el volumen de operaciones de la empresa aumentó, la centralización de las decisiones por parte de la directoría pasó a dificultar el desarrollo de sus procesos operacionales, lo que incentivó el aumento del poder informal existente en el nivel gerencial medio, acumulándose situaciones en que las orientaciones dadas por la alta administración no surtían los efectos deseados en su base organizacional. Con esto según el gerente general, “muchas veces los directores evaluaban cursos de acciones propuestos por gerentes que, en la realidad, ya los habían implementado”, esto es, “la descentralización de las decisiones se torno sólo “pro forma”. Así, los errores eran cometidos sin que pudiesen ser detectados por la directoría”.

A partir de 1998, el segmento de mercado en el cual la empresa actúa pasó a contar con la presencia de nuevos *players* locales y extranjeros, éstos últimos materializados por la profusión de importaciones de productos similares a los por ella fabricados, y principalmente, provenientes de Asia.

A pesar del aumento de la competencia, la empresa creció en términos de volúmenes. La calidad de éste crecimiento no fue, sin embargo, positiva. Además de los nuevos competidores, las características del modelo de gestión de la organización la llevaron a enfrentar dificultades para mantenerse competitiva. De esa forma, ella pasó del lucro al

perjuicio, acumulando resultados económicos negativos en el período comprendido entre los años 1999 y 2004.

Según declaraciones de los gestores entrevistados, existían varios factores hasta mediados de 2005 impeditivos para que se implementase una filosofía basada en un modelo que contuviese la descentralización de las decisiones y el continuo monitoreamiento de las acciones de los gestores. Entre éstos; la falta de un sistema de informaciones ágil que permitiera el control de las operaciones; la desconexión operacional existente entre las áreas, especialmente entre las de ventas, producción, y compras, y la cultura organizacional predominante entre los gestores, centrada en el individualismo en detrimento del colectivismo. Estos factores según el gerente, general y el presidente de la empresa, serían las principales variables del ambiente interno de la organización que requerían arreglos inmediatos, necesidad ésta constatada después de sucesivos diagnósticos de la situación de las áreas de la empresa como un todo.

Así, bajo una nueva orientación la alta administración optó por iniciar las mudanzas organizacionales, re-estructurándose el área de supervisión, que debería monitorear el ambiente interno y soportar el proceso de toma de decisiones de la empresa, y de tecnología de información, la cual, cuidaría del formato y del acceso a la información para los usuarios – factor éste considerado relevante para la nueva gestión, al mismo tiempo en que se introdujeron instrumentos de gestión que facilitasen la administración.

En lo que concierne al proceso de gestión, se implantó en la organización, un proceso de planificación que culminó en la elaboración de un plan de corto, medio, y largo plazo, en el cual se detallaron las inversiones, el plan de marketing, de producción, de investigación y desarrollo, los cargos y los gastos por área de responsabilidad y consecuentemente, el resultado operacional y económico esperado.

El simple hecho de adoptarse un proceso de planificación ya trajo beneficios para la empresa, según su gerente general, pues permitió a su directoría, en conjunto con algunos de sus principales gerentes a; de forma inédita, reflexionar detenidamente sobre cuestiones estratégicas que afectaban los objetivos organizacionales.

El plan de negocios fue divulgado en detalles a los gerentes, principalmente a los del área de ventas, el controller, el de tecnología de información, que pasaron a implementarlos bajo la coordinación de la gerencia general, según declaraciones de los gestores. Durante su ejecución, cada uno de éstos gestores recibió entrenamiento específico sobre técnicas de simulación de resultados y de evaluación de negocios, así como otros relacionados a los criterios para uso de activos, análisis de costos, gastos, y de resultados.

La ejecución del primer plan, fue inicialmente difícil. De acuerdo con el gerente general, las principales dificultades se asociaron a la falta de hábito de los gerentes para seguir padrones previamente establecidos, y ver sus acciones monitoreadas a partir de éstos. Tales problemas fueron, con el tiempo, minimizados, pues “las resistencias iniciales fueron sustituidas por la motivación de los integrantes del equipo gerencial, que entendieron que el proceso adoptado por la empresa llevaría al reconocimiento de la capacidad de gestión de cada uno, lo que les proporcionaría, en consecuencia, mayores chances de ascensión profesional”, esclarece el ejecutivo entrevistado.

Tal vez eso, explique el hecho de que algunos gestores, como el supervisor de producción, que respondió el cluster 3, y el gestor de calidad, que respondió el cluster 4, afirmaran que no hay planificación y control en la empresa, y otros enfatizaran que eso ocurre sólo en algunos momentos.

Durante los primeros meses de 2005, las decisiones eran centralizadas en el gerente general. Según el, esto sería necesario para que se conocieran las habilidades gerenciales de cada gerente, con el fin de evaluar su capacidad de tomar decisiones. A pesar de éste procedimiento contrariar la filosofía de toma de decisiones centralizada que se pretendía adoptar, la opción de hacerlo de forma sólo gradual, tuvo como propósito preservar el resultado de la organización, pues aún había dudas sobre la capacidad que los gestores tendrían de tomar decisiones sistemáticamente orientadas para los objetivos establecidos por la alta administración, en vez de los propios.

Ésa puede ser la explicación para el hecho de que algunos clusters presentaran percepciones de que el proceso de gestión en algunos momentos o siempre es centralizado. Esto porque en algunas áreas las decisiones aún no son tomadas por sus gestores.

La empresa adoptó, a partir de Enero del 2005, un mecanismo de evaluación de desempeño de gestores. El procedimiento tuvo como principal objetivo identificar las necesidades de entrenamiento del nivel gerencial de la empresa, para mejorar su capacidad de toma de decisiones. Así, el criterio de evaluación escogido e implementado no tuvo la intención, en principio, de establecer métodos de recompensa o castigo. La única área para la cual se adoptaron tales métodos fue la de ventas. Esto ocurrió con el propósito de sustituir el pago de comisiones por un bono pagado semestralmente para aquéllos que cumplieran las metas.

El hecho de haber sido adoptado un sistema de incentivo que abarcara todo el cuerpo gerencial de la empresa, de acuerdo a su gerente general, “inicialmente causó; “un cierto desosiego” [sic] entre aquéllos que no fueron beneficiados por la política de bono. Para

minimizar el problema, con éxito, se buscó “esclarecer para todos que el sistema sería extendido a todos los gerentes cuando se considerase que todos los gestores hubiesen absorbido la nueva cultura que se instauraba en la organización”.

Por eso, se encontraran percepciones de que no hay definición clara de criterios para evaluar desempeño en todos los momentos, con excepción del cluster 7, compuesto por el presidente de la empresa, que expresó el total delineamiento de tales criterios.

En consonancia, con el gerente general, la alta administración de la empresa se decidió por un estilo participativo de gestión. Sin embargo, luego de reflexiones acerca del asunto, se concluyó que esto sería de forma gradual, pues los trazos culturales decurrentes del modelo de gestión anterior de la empresa no eran favorables para una rápida adopción de la filosofía. Los gestores deberían ser preparados para esto. Así, “aún hoy estamos en proceso de integración y trabajo e equipo”.

Con eso, se percibe que ése es el motivo por el cual algunos clusters señalaron que la empresa estima la participación sólo en algunos momentos. Se verifica que los clusters, para los cuales la nueva filosofía del modelo de gestión, pregonada por el gerente general, es más predominante, son compuestos justamente por los primeros gestores que participaron de los cambios en torno de las características del modelo, las que eran; primordialmente el 6, (gerente general, director de marketing, director comercial, gerentes de ventas, director financiero y administrativo y director operacional), el 7, (presidente) y en la secuencia el 5, (gerente de TI, gerente de facturación y expedición, gerente de pesquisa y desarrollo, gerente de ingeniería de pruebas , gerente de marketing, analistas de contraloría, gerente de producción, controller.).

Se advirtió que las percepciones varían de acuerdo con el nivel jerárquico. Cuanto más próximo del nivel 1, (presidente, directores, gerente general) más son adeptos al modelo de gestión de la organización. El supervisor de producción y, algunas veces, el gerente de calidad, de los clusters 3 y 4, respectivamente, se mostraron resistentes al nuevo modelo. Esto se da, según las declaraciones recogidas, pues ellos mantienen aún, un distanciamiento de lo que está siendo decidido en los niveles superiores.

## **5 CONSIDERACIONES FINALES**

Este estudio tuvo como objetivo detectar diferentes niveles de percepción de los miembros de diversos niveles jerárquicos – presidente y directores, gerentes, supervisores y analistas con respecto de las características del modelo de gestión de la empresa.

Aplicándose los testes de análisis de cluster y las entrevistas con los gestores de la empresa seleccionada para el estudio, se observó que existe proximidad en las respuestas de los gestores que están más involucrados con la alta administración.

Se notó que la percepción del presidente de la empresa guarda semejanza con las evidenciadas por el cluster formado por los gestores del nivel 1 y 2, o sea, directores, gerente general, y gerentes de algunas áreas. Esto significa que, en algunos momentos, la administración está más centralizada, participando, sus planes y sus decisiones sólo con algunos niveles de gerencia.

El supervisor de producción, perteneciente al cluster 3, y el gestor de calidad, del cluster 4, presentaron discrepancias en relación a los demás. Se puede averiguar, por medio de las entrevistas, que eso refleja el hecho de la empresa haber iniciado un proceso de cambios en su modelo de gestión, y que tales alteraciones aún están siendo diseminadas. Esto es, se comenzó a implementarlas gradualmente, aproximando, al inicio, solamente algunas áreas a la alta administración, como área de ventas, la contraloría y la tecnología de la información.

Tal vez por eso, después de analizar las evidencias, se constató que la mayor parte de los cuestionados que son gestores del nivel 1 y 2 está más próxima de las características del modelo de gestión propuesto por la administración de la empresa y también por la literatura aquí expuesta.

## **REFERENCIAS**

CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORDM, W. R.. **Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais.** São Paulo: Atlas, 1999.

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

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

GUERREIRO, R.. **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.

HAMPTON, D. R.. **Administração: comportamento organizacional.** São Paulo: Makron Books do Brasil, 1991.

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

LAPIERRE, L.. **Imaginário, administração e liderança.** In psicodinâmica da vida organizacional : motivações & liderança. Bergamini, Cecília ; Coda, Roberto. São Paulo: Pioneira, 1990.

LORANGE, P.. **Strategy implementation: the new realities.** Long Range Planning. Inglaterra, 1998, v. 31, p. 18-29.

MALHOTRA, N. K.. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada.** Porto Alegre: Bookman, 2001.

MAROCO, J.. **Análise estatística.** Lisboa: Edições Silabo, 2003.

Mcgregor, D.. **The Human Side of enterprise.** New York: Mcgraw-Hill, 1960.

OTT, J.S; PARKES, S. J.; SIMPSON, R.B.. **Classic readings in organizational behavior.** USA: Thomson, 2007.

PARISI, C.. **Ensaio sobre o comportamento organizacional.** In Catelli, Armando. Controladoria: uma abordagem da gestão econômica. São Paulo: Atlas, 2001.

PEREIRA, C. A.. Avaliação de Resultados e Desempenhos. In: Catelli A., *Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – Gecon* (2 ed., p. 196-267). São Paulo: Atlas, 2001.

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

SCHEIN, E. H.. **Organizational culture and leadership.** San Francisco: Jossey Bass, 2004.

VECCHIO, R. P.. **Organizational behavior.** USA: Thomson, 2006.