

Organizações e funções multidimensionais: caso de duas empresas no sul do Brasil

C. Rui; R. A. Reche; A. A. Pereira; F. C. Bernardi; P. M. Olea; E. Dorion

Programa de Pós-graduação em Administração, Centro de Ciências da Administração, Universidade de Caxias do Sul, 95.070-560, Caxias do Sul-RS, Brasil

ricardo.reche@yahoo.com.br

(Recebido em 17 de novembro de 2010; aceito em 19 de dezembro de 2011)

As estruturas organizacionais e os gestores são direcionados para incorporar novas práticas e procedimentos “institucionalizados” na busca de legitimidade. Em relação ao conceito de organização preconizado por Drucker (1976), o objetivo deste trabalho consiste em identificar como são levadas a efeito as dimensões morais, políticas e operacionais em duas organizações, através de aplicação de questionário semi-estruturado em duas empresas de autopeças, na forma de uma pesquisa exploratória. O instrumento de pesquisa utilizou a escala *Likert*, sendo configurado de modo a examinar as respostas dos gestores das empresas, retomadas como amostra perceptiva. Os resultados desta pesquisa demonstraram que as empresas possuem práticas voltadas à definição dos seus objetivos operacionais, porém necessitam implantar e aprimorar metodologias para avaliação de desempenho quanto à sua função moral e responsabilidade social.

Palavras-chave: Moralidade; legitimidade; desempenho organizacional

Organizational structures and managers are directed to incorporate new practices and "institutionalized" procedures in search of legitimacy. Regarding to the organization's concept suggested by Drucker (1976), the objective of this paper is to identify how the moral, political and operational dimensions are performed in two organizations, through the application of semi-structured questionnaire in two automotive parts segment industries, with an exploratory research. The survey's instrument used the Likert scale, which was set to examine the answers given by the managers of the selected companies, listed as a perceptive sample. The results of this study showed that the companies have practices aimed to the definition of their operational objectives, but they need to implant and improve methodologies for performance evaluation related to their moral function and social responsibility.

Keywords: Morality; legitimacy; organizational performance

1. INTRODUÇÃO

Será que a complexidade das organizações e os desafios apresentados à gestão podem ser identificados? Como é que os gestores pensam sobre a verdadeira função das organizações, bem como compreender os valores e a missão da organização para a função declarada pelos gestores. Buscou-se responder estas questões com o objetivo de identificar como as dimensões morais, políticas e operacionais são realizados ou alinhados ao conceito de organização preconizado por Drucker (1976). Como amostra, optou-se por estudar as funções operacional, moral e política de duas importantes empresas do setor de autopeças da Serra Gaúcha.

Foi realizada uma pesquisa exploratória (estudo de caso) junto aos gestores das empresas selecionadas, através a aplicação de questionário semi-estruturado combinado à escala *Likert*. Para elaboração do questionário foram utilizadas as funções operacional, moral e política, que conduzem a uma teoria das organizações, segundo a abordagem de Drucker (1976).

Percebeu-se que as estruturas organizacionais são complexas e os gestores enfrentam desafios permanentemente em avaliar como as organizações operam e funcionam de acordo com suas funções moral, política e operacional. Para Drucker (1976), a função operacional consiste nas organizações que não existem para si próprias.

Na função moral, Donaire (1999) afirma que o atendimento às expectativas econômicas, legais, éticas e sociais da comunidade é o fundamento da responsabilidade social e, portanto, é uma função da empresa. Na função política, de acordo com Meyer e Rowan (1992), também são direcionadas para incorporar práticas e procedimentos “institucionalizados”.

Na visão de Drucker (1976), o desempenho do indivíduo leva ao desempenho da organização. Pfeffer (1998), por sua vez, ressalta que, nas organizações, existem sete dimensões-chave para aumentar os resultados através dos funcionários: dar segurança ao emprego; contratação seletiva de novos trabalhadores; equipes auto-geridas e descentralização da tomada de decisão como os princípios básicos do projeto de organização; alto contingente de compensação no desempenho organizacional; treinamento extensivo; distinções de estatuto incluindo vestuário, a linguagem, as modalidades de escritório; diferenças de salário entre os diferentes níveis e o extensivo compartilhamento de informações financeiras e de desempenho em toda a organização.

Hartog et al. (2004) destacam que iniciativas como a medição do desempenho dos indivíduos são vistas, atualmente, como um processo integrado, no qual os gestores trabalham com os seus empregados para definir expectativas, avaliar resultados e recompensas, de modo a melhorar o desempenho do colaborador e, num objetivo maior, afetar positivamente o sucesso organizacional.

Para compreender melhor a relação entre as organizações e as suas funções, a seguir, são apresentados nas subseções conceitos-chaves, tais como definição de organizações, explicações sobre a função operacional das empresas, a importância do papel da liderança e da comunicação da responsabilidade social, as condições necessárias para a responsabilidade social corporativa, bem como as funções políticas existentes nas empresas.

Alem dessa introdução, o artigo está estruturado em quatro partes: : i revisão teórica, onde foram discutidos os principais aspectos relacionados às funções das organizações; os aspectos metodológicos que nortearam a pesquisa; os resultados encontrados e suas respectivas discussões e as considerações finais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 As organizações

A literatura mostra que os conceitos de organizações são variados. Para Drucker (1976), as organizações são de forma simples e objetiva todas as nossas instituições. Já para Megginson et al. (1986) são um conjunto de recursos e atividades necessários para que sejam atingidos os objetivos.

Conforme explicações de Daft (1999), as organizações são entidades sociais dirigidas por metas, projetadas como sistemas de atividades estruturadas e coordenadas, interligadas ao ambiente externo. Schermerhorn (1999), por sua vez, afirma que uma organização é o processo de dispor pessoas e outros recursos para realizar tarefas a serviço de um propósito comum.

São organizações instrumentos técnicos, neutros, construídos para atingir metas, ou são elas manifestações institucionalizadas dos interesses fundados e da estrutura de poder da sociedade mais ampla? Astley e Van De Ven (2007) distinguem organizações e instituições. As organizações são concebidas, projetadas de acordo com uma lógica de eficiência, são instrumentos técnicos que visam mobilizar atividades em favor de um conjunto de objetivos.

As instituições, por sua vez, incorporam valores, que vão além dos requisitos técnicos da tarefa em questão, são organismos adaptáveis e responsivos, produtos das necessidades e pressões sociais, que as moldam e lhes dão forma.

Segundo Drucker (1976), as organizações atuam através de uma estrutura organizacional constituída por funções operacionais, morais e políticas, conforme Figura 1:

- a) a *função operacional* é caracterizada pelos objetivos organizacionais, forma de administração e pelo desempenho individual dos funcionários;
- b) a *função moral* da organização está alinhada à responsabilidade social de suas atividades para com a sociedade;
- c) a *função política* destaca-se pela questão da legitimidade, pela qual a organização exerce considerável autoridade sobre as pessoas e às vezes é a única autoridade imediata para algumas delas. A legitimidade do poder organizacional é um problema político da sociedade.



Figura 1: As três áreas de funcionamento da organização

Fonte: Adaptado de Drucker (1976)

2.2 A função operacional das empresas

Para Drucker (1976), as organizações devem saber o que fazer e como avaliar o seu desempenho, considerado pelo autor um dos pilares do contexto operacional. Ele destaca que a primeira área que necessita de uma teoria das organizações é a dos objetivos, isto é, as organizações devem questionar-se constantemente em busca de melhorar o que está sendo feito, bem como, fazer outras atividades que agreguem resultados e tragam melhoria na eficiência. De forma geral, de acordo com Drucker (1976), as empresas possuem dificuldade em definir os objetivos, pois possuem incertezas quanto ao futuro, tomam decisões baseadas em julgamentos de valor e, algumas, possuem conflitos com seus próprios valores e políticas.

Grant (1991) destaca que os recursos e a capacidade de uma empresa são as considerações centrais na formulação estratégica: eles são as constantes primárias sob as quais uma empresa pode estabelecer sua estrutura estratégica e, além disso, são as fontes principais da rentabilidade das empresas. Na visão deste autor, a chave para um recurso baseado na formulação estratégica é o entendimento das relações entre recursos, capacidade, vantagem competitiva e lucro (em particular, um entendimento dos mecanismos através da vantagem competitiva que possa ser sustentado com o tempo).

Drucker (1976) destaca algumas alternativas para definir os objetivos:

- definir o que não fazer, ou seja, o que não agrega valor para a empresa deve ser desconsiderado. O autor ressalta que, quanto maior a organização, mais custosa a mudança de direção, de tomar a iniciativa e inovar;
- concentrar-se em esforços nas áreas prioritárias e mais importantes, ou seja, aquelas que agregam valor para as empresas. As áreas de baixa produtividade realizam contribuições, mas deve-se maximizar o conhecimento e deixar de fazer o que desperdiça recursos;
- basear-se em alternativas, ao invés de em opiniões e emoções.

Na administração das organizações, Drucker (1976) também destaca alguns dos principais problemas:

- equilibrar a necessidade de ordem com a necessidade de flexibilidade e liberdade individual;
- instabilidade da alta direção e sua incompetência para resolver os problemas;
- competência, para Argyris (1975), define-se como a qualidade de resolver problemas, através de soluções que evitem sua repetição, cumprindo esse objetivo com mínima utilização de energia. Drucker (1976), porém, faz uma ressalva, destacando que a única coisa que se sabe

sobre a função do dirigente é que os desafios são sempre diferentes do que tinham sido previstos quando ele assumiu;

d) a incapacidade de tornar o conhecimento produtivo e integrar conhecimentos e habilidade diferentes, visando resultados comuns;

As organizações do futuro tornam indispensáveis a utilização de técnicas e metodologias capazes de proporcionar o conhecimento. Em função disto, uma grande gama de organizações está voltando seus esforços em busca de novos conhecimentos em tecnologia, gerando ambientes empresariais integrados e flexíveis, mais adequados ao cenário atual (CLARK e WHEELWRIGHT, 1993); os acontecimentos podem anular o que foi treinado e testado;

Drucker (1976) afirma que a organização deve ser um instrumento do indivíduo e que o bem-estar da sociedade depende dos empregados com conhecimento, no que se refere ao desempenho individual. Teece (1998) destaca que conhecimento, competência e bens intangíveis relacionados, que surgiram como o motor fundamental da vantagem competitiva das nações desenvolvidas. Isto não é apenas por causa da importância do conhecimento em si, mas por causa da rápida expansão dos mercados de bens e fatores, deixando os ativos intangíveis como a principal base da diferenciação competitiva em muitos setores. Nonaka et al. (2000), configura isto como um processo contínuo, através do qual um conhecimento antigo transcende aos limites e adquire-se um novo, por meio da aquisição de um novo contexto e uma nova visão do mundo.

Drucker (1976) salienta que a organização não necessita da eficácia executiva: quem necessita é o indivíduo. Segundo o autor, disso depende a auto-realização e a satisfação do empregado com conhecimento. Nesta linha de raciocínio, Daft (1999) considera que os líderes, quando sustentados por bons valores, geram um alto nível de confiança nos subordinados, inspirados não somente em seus valores estabelecidos, mas também na coragem, determinação e sacrifício demonstrados na manutenção desses valores. Petrick e Quinn (2001) apresentam a visão de que um dos fatores que destacam a questão de integridade da organização é a capacidade de construção de competências nos líderes empresariais, de modo a aumentar a integridade da organização como um todo, tornando-se esta um ativo estratégico.

Somente em um mundo idealizado, no qual uma organização possui recursos ilimitados e habita um ambiente livre de riscos, o futuro pode ser previsto com a certeza de que as métricas de desempenho são supérfluas. Desta forma, o gerenciamento atual adota uma série de métricas, de modo a envolver-se com todos os detalhes de um processo de análise em relação à própria organização e aos competidores (BOND, 1999). Bourne, Neely, Mills e Platts (2003) reforçam esta ideia afirmando que, atualmente, há um amplo apoio para a crença que as medidas de desempenho devem ser desenvolvidas a partir das estratégias. Ainda segundo estes autores, a medição do desempenho tem impacto sobre o ambiente em que opera: o que medir, como medir e quais os objetivos em se medir, são atos que influenciam os indivíduos e grupos dentro da organização. Portanto, a medição do desempenho torna-se parte integrante do planejamento de um sistema de gestão e controle de uma organização.

2.3 A função moral da empresa e a responsabilidade social

Conforme Drucker (1976), a função moral da organização consiste na responsabilidade social da mesma. Freeman (1984) e Freeman e Reed (1984) destacam que dois outros termos foram usados na década de 70 para designar o tema: *capacidade de resposta social e desempenho social das empresas*. O primeiro enfatizou a abordagem dinâmica usada pelas empresas para ligar a Responsabilidade Social à gestão estratégica. Já o segundo termo foi uma tentativa de oferecer um quadro gerencial para lidar com a Responsabilidade Social e, simultaneamente, medi-la.

Freeman e McVea (2001) relatam que, na década de 1980, começou a surgir o conceito de *interessados* ou *stakeholders*, como sendo "aqueles grupos sem cujo apoio uma organização deixaria de existir". Marrewijk (2003) afirma que, no final de 1990, um novo termo emergiu: *cidadania corporativa*, definido como sendo a "atividade empresarial mais ampla de

responsabilidade social e de serviço para benefício mútuo", o que reforçava a visão de que uma corporação é uma entidade com estatuto equivalente para uma pessoa.

Porém, Valor (2005) ressalta que existe uma série de termos e definições que implicam significados semelhantes ou idênticos: responsabilidade social corporativa, responsabilidade pública, responsabilidades sociais, capacidade de resposta social empresarial, desempenho social corporativo, cidadania corporativa, cidadania empresarial, *stakeholders* da empresa, ética empresarial e sociedade sustentável. A autora explica que existem razões históricas e geográficas que mostram a preferência por um nome específico (por exemplo: até os anos 1990, o termo "Responsabilidade Social" foi mais utilizado; já o uso de "Cidadania Corporativa" é o preferido em países anglo-saxônicos) e, a partir da necessidade de apresentar contribuições originais, acadêmicos formam novos nomes, acrescentando nuances a conceitos do passado.

Carroll (2004) relata quatro componentes da CSR (*Corporate Social Responsibility*), exemplificados pela Figura 2, na forma de uma pirâmide: econômico, jurídico ou legal, ético e filantrópico. O componente econômico é a responsabilidade fundamental do negócio em fazer uma empresa dar lucro e crescer. O componente jurídico é o dever de obedecer à lei e à execução de regras. O componente ético é sua responsabilidade de respeitar os direitos dos outros e satisfazer as obrigações impostas a eles e, finalmente, a filantropia, que leva em conta atividades de apoio à comunidade, de forma ampla.



Figura 2: Pirâmide da CSR e do desempenho

Fonte: adaptado de Carrol (2004, p.116)

Valor (2005) ressalta, ainda, que o tema tem crescido em importância, na medida em que algumas organizações têm buscado tornarem-se empresas globais, questões como a ocorrência freqüente de danos ambientais despertam a atenção dos pesquisadores, há um movimento persistente em torno das regras trabalhistas e do bem-estar dos funcionários, bem como a influência da cultura e dos valores morais tem sido discutidas no que concerne ao controle das corporações.

Campbell (2007), por sua vez, apresenta a visão de que um comportamento de responsabilidade social corporativa pode significar coisas diferentes em diferentes lugares, para pessoas diferentes e em diferentes vezes. Assim, segundo este autor, deve-se ter cuidado na forma como se mede o grau em que as corporações são realmente socialmente responsáveis ou se, simplesmente, fazem coro a este tipo de movimento.

2.3.1 O papel da liderança e a comunicação da responsabilidade social

Donaldson e Preston (1995) destacam a moral e as dimensões éticas da responsabilidade social, baseados na ideia de que existe uma moral imperativa para os gerentes, no sentido de

"fazer a coisa certa", sem levar em conta a forma como essas decisões afetam a empresa e seu desempenho financeiro.

Häberle (1997) apresenta a visão de que vivemos, hoje, em uma sociedade pluralista, constituída por grupos de interesse, órgãos estatais, o sistema e a opinião públicos, tendo todos eles forças produtivas e de interpretação. Daft (1999) reforça esta colocação, afirmando que, neste contexto complexo, as aleatoriedades e incertezas estão cada vez mais presentes, fazendo com que a imagem completa seja mais importante do que as partes.

McWilliams, Siegel e Wright (2005) corroboram esta visão, através do conceito de que a Responsabilidade Social se faz presente em situações nas quais a empresa vai além do simples cumprimento e se engaja em ações que parecem melhores para a sociedade, além dos interesses da própria instituição e do que é exigido por lei.

Desta forma, os autores relatam que atividades de CSR têm procurado a inclusão social, incorporando características ou recursos em produtos e processos de fabricação (por exemplo, produtos com aerosol sem fluorocarbonetos ou utilizando tecnologias respeitadoras do ambiente), a adoção progressiva de práticas de gestão de recursos mais humanas (promoção da capacitação dos empregados), obtenção de maiores níveis de desempenho ambiental através da reciclagem e redução da poluição (como exemplo destacando-se a adoção de uma postura agressiva no sentido de reduzir as emissões e, até mesmo, práticas de logística reversa) e avançando ao encontro dos objetivos da comunidade na qual a organização está inserida.

Todavia, muitas empresas adotam um quadro ético que orienta o cumprimento da sua missão geral dentro sociedade. Este quadro abrange um amplo espectro de questões éticas e fornece um contexto dentro do qual as organizações definem as suas relações com os públicos interno e externo, muitas vezes divulgados pelos meios de comunicação e, principalmente, via Internet (SNIDER; HILL; MARTIN, 2003). De acordo estes autores, essas empresas expressam um compromisso inabalável com um conjunto de normas que orientam suas operações, e são cada vez mais freqüentes mensagens do tipo *“valorizamos e respeitamos nossos clientes, pois sem eles nós não existiríamos”*, ou *“tratamos os nossos clientes de forma justa e ética, como gostaríamos de ser tratados”*, *“aderimos aos mais altos padrões éticos”*, *“comprometemo-nos com a boa cidadania corporativa através da participação ativa na comunidade”* e *“reconhecemos que o bom nome da nossa empresa, bem como a confiança que nossos clientes colocam em nós, é algo que temos de ganhar todos os dias”*.

Em contraste com a facilidade de valorizar os atributos de Responsabilidade Social, os consumidores freqüentemente acham difícil determinar se as operações internas de uma empresa satisfazem os seus padrões morais e políticos como algo socialmente responsável (McWILLIAMS et al., 2005).

Há muitos exemplos de empresas que, na busca do lucro, têm exibido todos os tipos de comportamento socialmente irresponsáveis, tais como enganar os clientes, burlar investidores, explorar os trabalhadores, colocar consumidores em situação de risco, envenenar o ambiente, fraudar o governo, entre outros (VOGEL, 1992).

No entanto, Campbell (2007) afirma que existem empresas que não se comportam de forma socialmente irresponsável. Na verdade, algumas empresas se esforçam ao máximo para fazer apenas o oposto, auxiliando a instituições de caridade, apoiando atividades da comunidade, tratando os seus trabalhadores e clientes decentemente, respeitando a lei e, em geral, mantendo padrões de honestidade e integridade. O autor reforça esta posição, relatando o fato de que se observam dois fatos principais em empresas que atuam como socialmente responsáveis: (i) elas conscientemente não fazem nada que possa prejudicar os seus investidores, empregados, clientes, fornecedores, ou a comunidade local na qual operam; (ii) se causam danos às partes interessadas, procuram descobrir o mal, tratam-no com atenção e corrigem-no.

2.3.2 Condições para a CSR (*Corporate Social Responsibility*)

Hunt e Vitell (2006), através da sua teoria sobre o *marketing ético*, propõem um modelo que relaciona fatores ambientais, pessoais, culturais e profissionais com o comportamento ético e socialmente responsável, conforme a Figura 3. Esta teoria prega que a tomada de decisão ética incorpora vários conceitos e perspectivas como condições para a decisão, tais como a religião,

normas profissionais formais ou informais, crenças, valores, oportunidades e comprometimento organizacional.

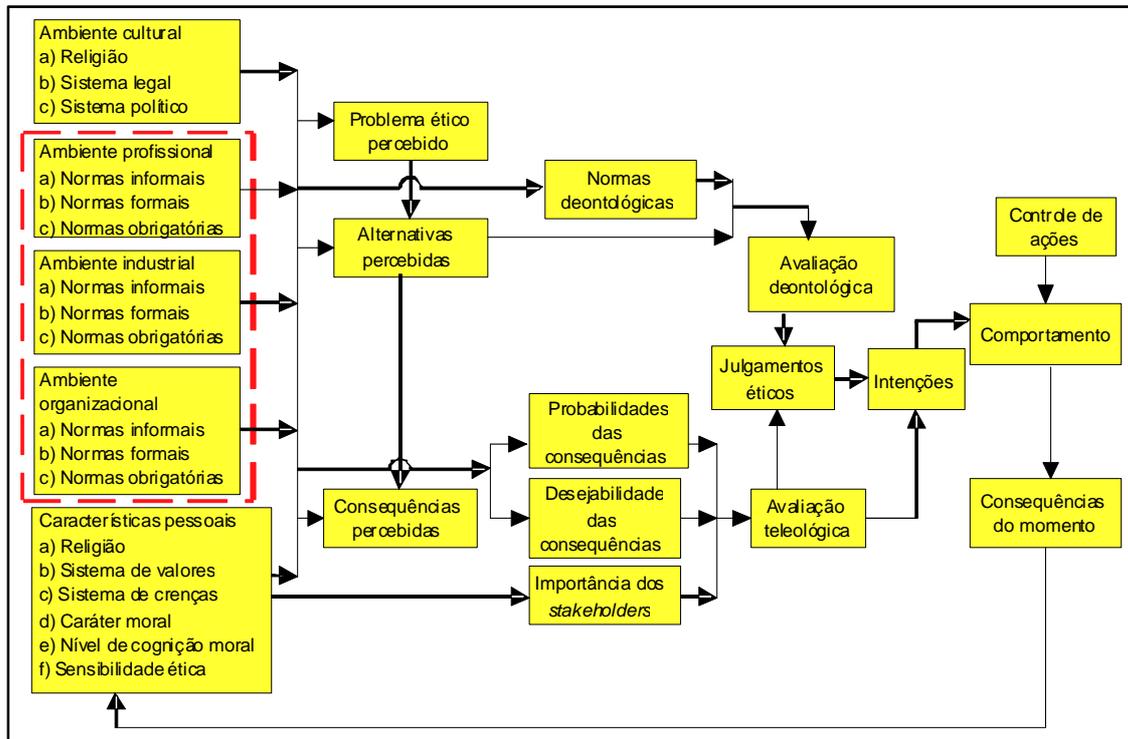


Figura 3: A Teoria da Ética e seu modelo processual
Fonte: Adaptado de Hunt e Vitell (2006, p.2)

Na visão de Campbell (2007), existem duas condições essenciais para que uma empresa tenha ou não um comportamento considerado socialmente responsável: as (i) *condições econômicas* e (ii) as *condições institucionais*.

No que diz respeito às *condições econômicas*, Campbell (2007) afirma que o imperativo da maximização do lucro e do valor para o acionista formam os fatores-chaves que podem impedir que as corporações atuem de forma socialmente responsável. Sob esta ótica, empresas cujo desempenho financeiro é fraco são menos propensas a participar em comportamento socialmente responsável, em relação a empresas cujo desempenho financeiro é forte.

Se as empresas operam em um clima econômico onde, por exemplo, a inflação é elevada, o crescimento da produtividade e a confiança dos consumidores são baixos e, em suma, parece que vai ser relativamente difícil para as empresas conseguirem lucro no curto prazo, estas serão menos propensas a se comportar de maneira socialmente responsável do que seria de outro modo (CAMPBELL, 2007).

Já que no concerne às *condições institucionais*, Campbell (2007) destaca que as corporações serão mais propensas a agir de forma socialmente responsável se houverem fortes regulamentos locais, visando assegurar tal comportamento, especialmente se o processo pelo qual estes regulamentos e suas capacidades de aplicação foram desenvolvidos com negociação e consenso entre as empresas, o governo e outras partes interessadas. Além disso, o autor destaca que organizações não-governamentais, movimentos sociais, investidores e imprensa monitoram o comportamento das organizações e, quando necessário, mobilizam-se para mudá-lo.

2.4 A função política da empresa

Drucker (1976) destaca que a função política da empresa está baseada em sua legitimidade, que por sua vez, possui estreita relação com a ética nos negócios. Dentro desta concepção,

Velasquez (2001) define a ética como sendo um conjunto de normas morais de uma pessoa ou sociedade, com o objetivo de aceitar e aplicar escolhas que influenciem o desempenho individual ou coletivo. O autor complementa que, no âmbito empresarial, a ética concentra-se em padrões morais aplicáveis às políticas empresariais, instituições e comportamentos, abrangendo tecnologias, operações, atividades e objetivos do negócio.

Drucker (1989), admitindo a existência do poder, declara que é preciso trabalhar em busca de dar-lhe legitimidade, argumentando que o poder deve ser utilizado visando o bem-estar dos empregados. Para este autor, a sociedade se tornou a “sociedade das organizações”, onde o melhor caminho para a resolução dos problemas e conflitos é um gerenciamento eficiente e legítimo. Offe (1991) compartilha desta ideia, salientando que a legitimidade é a base essencial e indispensável da autoridade política e torna-se legítima na forma independente de quem está exercendo a administração, bem como em suas intenções.

A questão da transparência no desenvolvimento da administração organizacional, em todas as suas variantes, é abordada por Ranson, Hinings e Greenwood (1980). Os autores afirmam que a estruturação na distribuição da força produtiva, dos materiais, de verbas, das informações e das habilidades, reflete a busca da alta administração de uma organização, em um dado momento da rotina organizacional, para explicitar seus valores e suas crenças de acordo com os preceitos da legitimidade

Caso a percepção dos funcionários, segundo Drucker (1994), seja de que os cargos de liderança em uma entidade não estejam sendo exercidos com transparência, ou com uma aparente desorganização, surgirá inevitavelmente uma sensação de frustração na relação subordinado/líder, com conseqüente questionamento da legitimidade desta liderança, bem como de sua autoridade e hierarquia. Portanto, é fundamental que seja praticado um estilo de liderança conveniente ao nível de desenvolvimento da equipe e, também, aos indivíduos que se lidera.

Em um ambiente institucional é necessário que as organizações estejam cientes das regras socialmente constituídas, levando em consideração as variáveis de aspectos técnicos, políticos, econômicos, sociais e culturais. Desta forma, a empresa deve trabalhar buscando o cumprimento destas regras, utilizando-se da legitimidade na condução de suas atividades (SCOTT, 1992).

De acordo com Nash (1993), a integridade da empresa pode ser verificada através de uma base ética integrada, onde seja possível visualizar se a organização trabalha com honestidade e sem danos ou explorações na condução do negócio. O recurso dessa abordagem pode ser encontrado nos conceitos da criação de valor e relacionamentos mutuamente benéficos. Na visão deste autor, estas condições têm fundamentado os negócios honestos durante longo tempo.

3. METODOLOGIA

Oliveira (1999) declara que a abordagem qualitativa tem como objetivo situações complexas ou estritamente particulares e podem facilitar a descrição, complexidade e a interação de certas variáveis, ao mesmo tempo em que possibilita criar ou formar opiniões de determinados grupos e permitir a interpretação das particularidades dos comportamentos ou atitudes dos indivíduos. Gil (2002) destaca que a pesquisa exploratória tem por objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Segundo Yin (2008), o estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em seu contexto real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.

Baseando-se um roteiro em entrevista semi-estruturado e segundo elaboração de um instrumento exploratório foi realizada de acordo com as 3 áreas de funcionamento e operação de uma organização, definidas por Drucker (1976), ao estudar o rumo a uma teoria das organizações. O instrumento de pesquisa foi dividido em 3 blocos, abordando as funções organizacionais, classificadas como operacionais, morais e políticas. Foi utilizada uma escala *Likert* de 5 pontos, com pontuação (1) total desacordo, (2) mais em desacordo, (3) discordo e concordo, (4) mais de acordo e (5) totalmente de acordo. Esta escala, para Malhotra (2001), trata-se de uma das escalas mais amplamente utilizadas, destacando que os pontos extremos de

uma escala *Likert* são, normalmente, “discordo muito” e “concordo muito”. A escala *Likert* tem como vantagens a facilidade de construção, aplicação e compreensão, porém consome maior tempo dos entrevistados.

A pesquisa foi aplicada aos principais gestores de duas empresas exportadoras do segmento de autopeças, designadas neste trabalho como Alfa e Beta. Na empresa Alfa foram entrevistados o diretor executivo e o gerente geral. Já na empresa Beta, foram entrevistados o gerente geral e o coordenador administrativo. As respostas foram analisadas, buscando-se identificar os pontos de convergência e divergência, sendo posteriormente transcritas no *software Excel*, que auxiliou nas análises estatísticas. Também durante a entrevista com os gestores procurou-se observar e questionar quais eram as práticas adotadas pelas empresas.

A pesquisa também continha três questões abertas, transcritas a seguir, pela qual foi possível analisar a percepção dos gestores:

- a) em termos de “administrador eficaz”, que tipo de homem deve ser o dirigente e o que ele deve fazer? Por quê?
- b) a responsabilidade e a irresponsabilidade social são apenas problemas da empresa? Por quê?
- c) entende que a universidade tem um papel fundamental para a formação dos seus gestores? Por quê?

As respostas das entrevistas foram analisadas quanto ao seu conteúdo, identificando-se os atributos principais destacados pelos gestores. Segundo Bardin (2000), a técnica de análise de conteúdo consiste num conjunto de instrumentos metodológicos sutis, que se aplicam a discursos extremamente diversificados. O autor ressalta que este tipo de análise oscila entre os pólos da objetividade e da subjetividade, sendo que o maior interesse deste instrumento é alongar o tempo de latência entre as intuições ou hipóteses de partida e as interpretações definitivas. Malhotra (2001, p.196) argumenta que a análise de conteúdo é apropriada quando o fenômeno a ser observado é a comunicação, e não um comportamento ou objetos físicos.

3.1 Caracterização das empresas

A empresa Alfa é exclusivamente de capital nacional, com mais de 20 anos de existência, sendo considerada de médio porte. Atua no segmento de autopeças no mercado interno, além de exportar para os cinco continentes. Conta com mais de 250 funcionários e possui faturamento anual da ordem de 60 milhões de reais. Em 2009 destinou mais de 20% de seus produtos à exportação. Combinando diversidade, excelência e atualidade tecnológica, a linha de produtos para veículos médios e pesados (caminhões, carretas e ônibus) é claramente identificada pelo consumidor de seu segmento como sinônimo de qualidade e durabilidade, o que proporcionou à empresa estar hoje presente em mais de 50 países e ser a segunda maior fabricante de seu segmento no Brasil. A empresa possui como missão “*produzir e comercializar componentes para freios, destinados aos mercados nacional e internacional, atendendo aos requisitos de qualidade e segurança*”.

A empresa Beta é uma multinacional de origem italiana, que iniciou suas atividades em 1953. Sua área de atuação consiste no mercado automotivo, sendo que seus principais produtos são cilindros hidráulicos e unidades hidrostáticas, com aplicação principalmente em veículos do tipo fora-de-estrada. A qualidade de seus produtos, vinculada à tecnologia e inovação, tornaram a Beta líder mundial no segmento em que atua. O grupo conta com mais de 500 funcionários e possui um faturamento anual próximo a 80 milhões de euros. Em 2009 destinou mais de 50% de seus produtos para exportação. Por meio de qualidade, confiabilidade, inovação e tecnologia de vanguarda na produção, pesquisa, controle e logística, a Beta preserva uma imagem junto aos seus clientes de fornecedor com alta qualidade, durabilidade e confiabilidade. Todos os seus produtos são projetados de acordo com as necessidades de seus clientes. A empresa possui como missão “*fornecer produtos e serviços que dão satisfação total aos clientes, tanto internos como externos. Isso deve ser realizado de forma eficaz e eficiente a fim de que, como uma empresa lucrativa, possa sobreviver e crescer.*”

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Para atendimento do primeiro bloco da pesquisa, os executivos foram questionados no sentido de que atribuísem, segundo o seu entendimento, o grau de importância de cada uma das questões dentro de suas empresas. Neste bloco, conforme o Quadro 1, ambas as empresas concordam sobre a importância da função operacional dentro das organizações. Observou-se nas questões relacionadas a este bloco, que a empresa Beta concordou totalmente em 6 questões de um total de 15. Por ser tratar de uma empresa de classe mundial, com várias unidades de negócios, possui bem definidos quais são os seus objetivos quanto às partes interessadas.

A empresa Alfa, embora não tenha concordado totalmente que considera os fatores sociais na definição dos objetivos, adota algumas práticas sociais na área ambiental, tal como a reciclagem do produto após o uso. Desenvolveu um processo específico na fábrica para, por exemplo, reaproveitar material descartado novamente no produto.

Neste contexto, a logística de fluxos de retorno, ou também conhecida como reversa, visa uma eficiente execução da recuperação de produtos. Na visão de Gomes e Ribeiro (2004, p. 140), a logística reversa tem como propósitos a redução, a disposição e o gerenciamento de resíduos tóxicos e não-tóxicos. Termos como *canais reversos* ou *fluxos reversos* têm sido usados desde os anos 1970. Estes termos, em princípio, têm sido mais usados em operações ligadas à reciclagem de materiais e gerenciamento ambiental, sendo menos associados aos objetivos de redução de custo e aumento de valor econômico (BRITO; DEKKER, 2003).

Na empresa Beta os gestores concordaram que a mesma possui métodos para medir e avaliar os resultados, pois a empresa possui um portal corporativo onde todas as unidades de negócio podem consultar as informações e registrar os dados, de modo que os seus executivos possam avaliar os resultados da empresa como um todo ou separadamente. Na empresa Alfa está sendo implantada uma cultura de avaliação da eficácia mensal dos resultados, em relação ao previsto estrategicamente e o realizado.

A empresa Beta destaca-se em relação aos seus competidores, pois é líder no segmento de atuação. Possui planejamento estratégico, no qual faz o alinhamento dos objetivos da corporação com cada unidade de negócios. Porém, conforme Dejours (2002), isso não garante a eficácia, pelo fato dela não existir em si, i. e., ela passa por um julgamento, à propósito da dinâmica do reconhecimento. Para este autor, a questão colocada é saber quem profere o julgamento da eficácia: se for o próprio sujeito este julgamento poderá ser nulo. Dejours (2002) complementa esta afirmação declarando que não se pode ser ao mesmo tempo juiz e parte: este julgamento, então, constitui-se essencialmente em uma atribuição do outro.

Quanto à questão do foco de atuação, ambas as empresas concordam ou concordam totalmente que possuem bem definidos os seus segmentos. Na empresa Alfa um dos gestores destaca que a empresa, nos últimos anos, tem procurado discutir fortemente no planejamento estratégico qual é o seu segmento de atuação, visto que em anos anteriores isto não era realizado e, assim, encontravam-se dificuldades para alinhar os objetivos organizacionais às estratégias. Dentro desta concepção, Markides (1998) salienta que o ramo de negócios de uma companhia é geralmente definido através do uso de três paradigmas: produto, função do cliente e competências-chave.

No que se refere a concentrar as atividades operacionais com ênfase nas áreas prioritárias, ambas as empresas concordam que esta condição é importante. A empresa Alfa, em 2009, em meio a um período de crise econômica de repercussão mundial, desenvolveu 40 projetos específicos para melhoria da qualidade, qualidade de vida, redução de custos, aumento de produtividade, redução de desperdícios, dentre outros. Já na empresa Beta todos os seus processos-chaves são mapeados, possuindo indicadores que possibilitam identificar e estabelecer ações específicas para as atividades que não estejam obtendo os resultados desejados.

A empresa Beta, na questão “*quanto maior a organização, maior a dificuldade de mudança dos objetivos*”, destaca que, embora a empresa possua várias unidades no mundo, dependendo da ocorrência não é relativamente complexa esta mudança dos objetivos, visto que as unidades e os seus executivos acompanham constantemente o que está ocorrendo no mercado e com suas partes interessadas. Para Thompson e Strickland (2001), as organizações devem concentrar-se

em: (i) realocação de recursos (para assegurar que as estratégias críticas tenham orçamento suficiente para o sucesso do trabalho); (ii) políticas estabelecidas para suportar as estratégias, (iii) melhores práticas institucionais e mecanismos para melhoria contínua, (iv) sistemas de suporte que auxiliem o pessoal da companhia para tomada de decisões no dia-a-dia, e (v) a compensação e motivação dos empregados (que resultem na boa execução estratégica).

Na empresa Alfa os gestores destacaram que não possuem práticas para identificar as atividades que não agregam valor. Já quanto à inovação dos processos administrativos, a empresa Beta, na condição de empresa de classe mundial, possui práticas que possibilitam a inovação e melhorias nos processos. Thompson e Strickland (2001) também trazem que, nas organizações, devem ser instituídas as melhores práticas de gestão e um compromisso de melhoria contínua para todos os funcionários, principalmente nas atividades da cadeia de valor. Estas práticas tornam as empresas mais eficazes, eficientes e inovadoras. Segundo os autores, durante a última década, algumas empresas instituíram programas de melhores práticas como parte integrante dos seus esforços para execução das estratégias, sendo que tais programas resultaram em empresas criativas e funcionários inovadores.

Referente à avaliação dos processos administrativos, a empresa Alfa não possui metodologia para avaliar o desempenho individual dos seus funcionários. Bourne et al. (2003) afirmam que a medição do *desempenho* refere-se à utilização de um sistema *multidimensional* de medidas, incluindo aspectos financeiros e não financeiros, que quantificam o que foi alcançado e que auxiliam a prever o futuro. Ainda segundo estes autores, a medição do desempenho só é relevante dentro de um quadro de referência no qual a eficiência e eficácia das ações podem ser julgadas.

Questões	Dimensão	Alfa			Beta		
		Gestor A	Gestor B	Média	Gestor A	Gestor B	Média
Considera os fatores sociais na definição dos objetivos.	operacional	4	4	4.00	5	5	5.00
Possui objetivos formalizados e divulgados de forma clara para todos os níveis.	operacional	4	4	4.00	5	4	4.50
Possui metodologia para medir, avaliar os resultados de seus objetivos.	operacional	4	4	4.00	5	5	5.00
Avalia seus objetivos constantemente visando a melhoria contínua.	operacional	4	4	4.00	5	5	5.00
Consegue visualizar o cenário futuro para estabelecer seus objetivos.	operacional	4	3	3.50	4	5	4.50
Trabalha de forma alinhada com os objetivos.	operacional	5	3	4.00	3	5	4.00
Têm focos de atuação bem definidos.	operacional	4	4	4.00	4	5	4.50
Concentra as atividades operacionais com ênfase nas áreas prioritárias.	operacional	5	4	4.50	5	4	4.50
Define os objetivos estratégicos considerando percepções subjetivas (intuições) do ambiente em que a organização faz parte.	operacional	4	3	3.50	4	4	4.00
Acredita que quanto maior a organização maior a dificuldade de mudança de objetivos.	operacional	4	4	4.00	3	3	3.00
Possui métodos para identificar e minimizar atividades que não agregam valor de acordo com os objetivos.	operacional	2	3	2.50	4	4	4.00
Inova seus processos administrativos.	operacional	3	3	3.00	5	5	5.00
Possui uma metodologia para avaliar o desempenho individual dos funcionários.	operacional	2	2	2.00	5	5	5.00
Acredita que os conhecimentos individuais dos funcionários contribuem para o bem-estar da sociedade.	operacional	4	4	4.00	5	5	5.00
Proporciona a auto-realização e satisfação dos funcionários visando a eficácia organizacional.	operacional	4	3	3.50	4	4	4.00
	média	3.80	3.47	3.63	4.40	4.53	4.47

Quadro 1: Bloco da função operacional das empresas Alfa e Beta
 Fonte: Os autores (2010)

Neste bloco da função operacional, os entrevistados foram questionados sobre, na visão deles, em termos de “*administrador eficaz*”, que tipo de homem deveria ser o dirigente e o que ele deveria fazer. Os gestores da empresa Alfa destacaram que um administrador eficaz deve possuir uma postura ética e atender as necessidades da companhia, dos funcionários e da sociedade. Ao mesmo tempo, deve ter uma consciência de cidadania e de responsabilidade social corporativa. Em relação à empresa, deve orientar as pessoas, tendo uma capacidade de planejar e controlar os objetivos e implantar as estratégias de curto, médio e longo prazo. Um dos entrevistados destacou: “... *O fim deve ser o prêmio aos meios*”.

De Geus (1998) declara que o mesmo não deve focar em práticas e políticas baseadas em atributos da economia: neste caso, o gestor está focado excessivamente em produzir bens e serviços ou centrar as atenções em um país, um trabalho e no capital. Assim, segundo o autor, caracteriza-se a falta de sensibilidade da organização em considerar que uma empresa é um conjunto de pessoas que fazem parte de uma comunidade.

Petrick e Quinn (2001) ressaltam o desafio dos líderes empresariais, no sentido de tornarem-se responsáveis por aumentar o ativo estratégico intangível que os autores chamam de “integridade” das organizações. Contudo, estes autores afirmam que os líderes empresariais estão, muitas vezes, seriamente fora de contato com as percepções de sua categoria e não são responsabilizados pelos custos de sua negligência quanto à integridade da organização.

Para os gestores da empresa Beta, o administrador eficaz deve ser o tipo de homem que planeja e conhece muito bem seus objetivos, trabalha para atingi-los com um elevado padrão de desempenho, busca oportunidades, delega atividades e possibilita autonomia à sua equipe, orientando e criando um ambiente para que as metas sejam atingidas. Deve tomar decisões e assumir a responsabilidade pelos resultados, sabendo reconhecer o trabalho da equipe quando estes são atingidos e sabendo motivar sua equipe em direção ao sucesso.

Para o segundo bloco da pesquisa que envolvia as questões relacionadas à função moral da organização, os executivos foram questionados no sentido de que atribuísem, segundo o seu entendimento, o grau de importância de cada uma das questões dentro de suas empresas, conforme Quadro 2.

A empresa Beta concorda totalmente que a imagem que ela representa para a sociedade é mais importante do que o próprio desempenho do negócio. Também concorda totalmente que existe uma preocupação em limitar os impactos de suas atividades na sociedade. Isto se deve ao fato da empresa possuir unidades de negócio distribuídas em várias regiões do mundo, onde a empresa tem que respeitar a legislação, a cultura, as questões sociais e políticas.

Neste sentido, há um crescente interesse entre os gestores nos antecedentes e conseqüências da CSR. Os líderes estão cientes do fato de que as normas e padrões de negócios, marcos regulatórios e a demanda dos interessados pode variar substancialmente entre nações, regiões e linhas de negócios, bem como existem pressões constantes dos empregados, fornecedores, grupos comunitários e não-governamentais, além do próprio governo, para aumentar o seu envolvimento quanto à Responsabilidade Social (McWILLIAMS et al., 2005).

A empresa Alfa discorda em atender as necessidades atuais da sociedade em que está inserida, pois julga que ainda pode estabelecer algumas estratégias mais consistentes e agregar maior valor social à comunidade.

Questões	Dimensão	Alfa			Beta		
		Gestor A	Gestor B	Média	Gestor A	Gestor B	Média
Tem consciência de sua imagem perante a sociedade.	moral	4	3	3.50	4	5	4.50
Julga a imagem que ela representa para a sociedade mais importante do que o próprio desempenho do negócio.	moral	3	4	3.50	5	5	5.00
Julga atender as necessidades atuais da sociedade em que está inserida.	moral	2	3	2.50	2	2	2.00
Está ciente de seus deveres para com a sociedade.	moral	4	4	4.00	5	4	4.50
Possui práticas para limitar os impactos de suas atividades na sociedade.	moral	4	4	4.00	5	5	5.00
Está segura de que seus funcionários estão conscientes sobre a responsabilidade social.	moral	4	4	4.00	5	5	5.00
Possui práticas de responsabilidade social corporativa.	moral	3	4	3.50	4	4	4.00
	média	3.42857	3.714286	3.57	4.285714	4.28571	4.29

*Quadro 2: Bloco da função moral das empresas Alfa e Beta
Fonte: Os autores (2010)*

Neste bloco da função moral, os entrevistados foram questionados sobre se “a *responsabilidade e a irresponsabilidade social eram apenas problemas da empresa*”.

Referente a esta questão, os gestores da empresa Beta destacaram que a responsabilidade social é um problema de todos: empresas, governo, instituições de ensino, comunidade e, inclusive, dos indivíduos. Todos devem fazer a sua parte e, neste contexto, a empresa se torna uma das grandes responsáveis (pois agindo com responsabilidade social e incentivando seus funcionários a agirem com estas práticas, estará contribuindo para que se forme uma cultura e uma postura ética permanente na sociedade). Já na empresa Alfa, segundo um dos gestores, a responsabilidade e a irresponsabilidade social “*começam pelos valores e princípios da família e da escola. Todos fazemos parte de uma sociedade cujo reflexo de sua cultura está nos atos dos seus cidadãos. A empresa é parte, apenas, e tem suas limitações.*”

Se em uma organização existem expectativas quanto a valores, atitudes e padrões de comportamento de indivíduos, presume-se que a *ética* possa ser estimulada ou desestimulada pelos valores compartilhados em uma cultura organizacional, sendo também uma *questão organizacional* (DAFT, 1999, p. 251).

Para o terceiro bloco da pesquisa que envolvia as questões relacionadas à função política da organização, os executivos foram questionados no sentido de que atribuíssem, o grau de importância de cada uma das questões dentro de suas empresas, conforme Quadro 3.

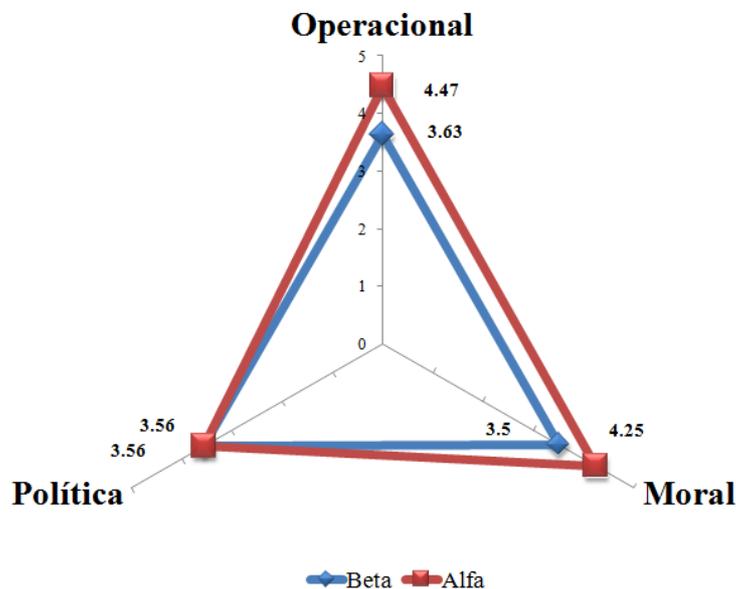
Na questão relacionada à empresa atender a legislação vigente, as duas empresas entendem que assim o fazem. Já com relação à questão da empresa reconhecer as atividades que os funcionários fazem além de suas obrigações normais, a empresa Alfa destaca que necessita de programas de recursos humanos mais estruturados para recompensar aqueles funcionários que fazem além de suas obrigações. Sob este ponto de vista, os comportamentos discricionários, não direta ou explicitamente reconhecidos pelo sistema formal de recompensas e que, no conjunto, promovem o funcionamento eficaz da organização, são chamados de comportamentos de *cidadania organizacional* (ORGAN, 1988, p.4).

Em relação à melhoria da condição de vida dos seus funcionários, ambas as empresas concordam serem responsáveis.

Ainda neste bloco, foi questionado aos gestores se eles entendiam que a *universidade tem um papel fundamental para a formação dos seus gestores*. Na empresa Alfa um dos gestores destacou: “*nestas entidades deveriam ser geradas as grandes proposições (sementes) de mudanças no mundo, visando sempre uma sociedade mais humana e justa. Infelizmente, a maioria dos entrantes está abaixo do nível desejado, na sua formação. Mas, ainda assim, as universidades podem ser muito importantes na formação dos líderes*”.

Já na a empresa Beta, os entrevistados afirmaram que: “*a universidade tem, sim, um papel fundamental para a formação dos gestores. Ela tem por finalidade principal cultivar e*

transmitir conhecimentos. Desta forma, fornece uma forte base de conhecimento teórico, para que os gestores possam aplicar este conhecimento na prática, dentro das empresas. Além de abrir os horizontes, a universidade mantém os gestores atualizados e em contato permanente com práticas administrativas globais, sejam elas tradicionais ou inovadoras, tendo um papel fundamental para apresentar caminhos e soluções visando a sustentabilidade empresarial”.



Quadro 3: Bloco da função política das empresas Alfa e Beta
Fonte: Os autores (2010)

Na Figura 4 demonstra-se a média dos resultados das empresas Alfa e Beta quanto às funções operacionais, morais e políticas. Neste contexto, a empresa Alfa possui um grau de consciência quanto a sua função operacional, moral e política, de modo geral, inferior ao da empresa Beta. Esta última destacou-se quanto às funções operacional e moral, por ser uma empresa líder de mercado, com várias unidades globais, com constante preocupações social, moral e política e que investe em qualificação e capacitação dos seus gestores.

Questões	Dimensão	Alfa			Beta		
		Gestor A	Gestor B	Média	Gestor A	Gestor B	Média
Tem como objetivo uma contribuição para o indivíduo ou para a sociedade.	política	4	4	4.00	5	5	5.00
A empresa não trabalha com base na legislação vigente.	política	1	1	1.00	1	1	1.00
Mede seu desempenho através de indicadores.	política	5	4	4.50	5	5	5.00
Só terá a sua autoridade justificada pelo seu desempenho.	política	5	4	4.50	3	3	3.00
Não reconhece as atividades que os seus funcionários fazem além das obrigações normais.	política	2	4	3.00	1	1	1.00
se julga responsável pela melhoria da condição de vida dos seus funcionários.	política	4	4	4.00	5	5	5.00
identifica vínculo entre a formação acadêmica e os ganhos para a instituição.	política	5	3	4.00	5	4	4.50
utiliza eventuais prêmios que recebe como reforço político perante a sociedade.	política	5	3	4.00	4	3	3.50
Atua conforme os desejos e necessidades da sociedade.	política	3	3	3.00	4	4	4.00
	média	3.78	3.33	3.56	3.67	3.44	3.56

Figura 4: Síntese das percepções gerenciais sobre as funções organizacionais da Alfa e Beta
Fonte: Os autores (2010)

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa permitiu identificar e comparar as funções operacionais, morais e políticas de duas empresas do segmento de autopeças da Serra Gaúcha. Além disso, foram identificadas as principais práticas adotadas pelas mesmas em sua análise e reflexão das dimensões que constituem uma organização, sob a perspectiva de Drucker (1976).

Nas questões relacionadas à função operacional foi possível observar algumas dimensões relacionadas à comunicação dos objetivos, formas de medição e avaliação dos mesmos, análise de cenários, alinhamento de estratégias, esforços, formas de inovação, desempenho, bem-estar dos funcionários e formas de administração eficaz. Naquelas questões que envolviam a função moral, observaram-se algumas práticas relacionadas à qualidade de vida, consciência e imagem relativa à sociedade, necessidades sociais, deveres sociais e responsabilidade corporativa. Já nas questões concernentes à função política da organização, as entrevistas revelaram variáveis relacionadas à legitimidade, desempenho, autoridade, condições de vida, egoísmo e prêmios, entre outros.

Neste estudo também foi possível observar uma crescente preocupação dos gestores com relação às questões relativas à responsabilidade social, o que se enquadra na visão de Velasquez (2001), na qual os atos societários se originam em escolhas e ações dos indivíduos, e estes devem ser vistos como os portadores primários de direitos e responsabilidades morais. No entanto, o autor declara que uma organização tem deveres morais e é moralmente responsável por seus atos.

As questões problemáticas definidas como foco desta pesquisa consistiam em como os gestores pensavam sobre a verdadeira função da organização e se os valores e missão destas estavam alinhados com a função declarada pelos mesmos.

Na medida em que a missão declarada pela empresa Alfa é “*produzir e comercializar componentes para freios, destinados aos mercados nacional e internacional, atendendo aos requisitos de qualidade e segurança*” e a missão da empresa Beta consiste em “*fornecer produtos e serviços que dão satisfação total aos clientes, tanto internos como externos. Isso deve ser realizado de forma eficaz e eficiente a fim de que, como uma empresa lucrativa, possa sobreviver e crescer*”, foi possível extrair impressões positivas acerca das práticas de acompanhamento dos objetivos das empresas.

Embora, conforme a Figura 4 demonstre resultados aproximados para as duas empresas, nota-se que a empresa Beta destaca-se nas funções operacionais e morais, possivelmente devido ao fato de que, por ter abrangência mundial e os seus gestores possuírem a oportunidade de compartilhar as práticas administrativas entre as unidades, a empresa apresenta um nível de integração e compreensão maior com relação à sua missão, negócio e objetivos. A empresa Beta, por destacar na sua missão os fatores eficiência e eficácia, demonstra alinhamento desta declaração com os resultados de sua função operacional, que prega o uso de métodos para avaliar atividades ou funções que não agregam valor para os objetivos da empresa.

Na empresa Alfa, onde a missão declarada consiste em atender requisitos de qualidade e segurança, observa-se ainda uma falta de metodologia para avaliação de desempenho operacional, reconhecida pelos entrevistados nas suas respostas.

Por outro lado, merece destaque a função política por apresentar-se bastante equilibrada entre as duas empresas. Tal fato pode ser originário da condição de que ambas as empresas necessitam adequar-se às questões legais e as regras comuns do seu segmento de atuação.

Para futuras pesquisas, sugere-se uma abordagem sobre o alinhamento das percepções dos executivos sobre as funções organizacionais de diferentes unidades da empresa Beta, ou outra companhia multinacional, em nível global.

-
1. ARGYRIS, C. *A integração indivíduo-organização*. São Paulo: Atlas, 1975. 346p.
 2. ASTLEY, W. G.; VAN DE VEN, A. H. Debates e perspectivas centrais na teoria das organizações. In: CALDAS, M. P.; BERTERO, C. O. *Teoria das organizações*. São Paulo: Atlas, 2007.
 3. BARDIN, L. *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 2000. 225p.

4. BOND, T. C. The hole of performance measurement in continuous improvement. *International Journal of Operations & Production Management*. v.19, n.12, p.1318-1334,1999.
5. BOURNE, N; NEELY, A.; MILLS, J.; PLATTS, K. Implementing performance measurement system: a literature review. *International Journal Business Performance Management*. v.5, n.1, p.1-24, 2003.
6. BRITO, M; DEKKER, R. A framework for reverse logistics, 2003. ERIM Report Series Research In Management, n. ERS-2003-045-LIS, *Erasmus Research Institute of Management (ERIM)*. Disponível em <<http://publishing.eur.nl/ir/repub/asset/354/ERS-2003-045-LIS.pdf>> Acesso em agosto de 2009.
7. CAMPBELL, J. L. Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 32(3): 946-967, 2007.
8. CARROLL, A. Managing ethically with global stakeholders: A present and future challenge. *Academy of Management Executive*, 18 (2), p. 114-120, 2004.
9. CLARK, K.; WHEELWRIGHT, S.C. *Revolutionizing product development: quantum leaps in speed, efficiency, and quality*. New York, The Free Press, 1992.
10. DAFT, R. L. *Teoria e projeto das organizações*. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
11. DE GEUS, A. The living company. In: Harvard Business Review on Strategies for Growth. Boston: *Harvard Business School Press*, 1998, p.99-116.
12. DEJOURS, Christophe. *O Fator Humano*. 3.ed. rev. e ampl. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2002. 104 p.
13. DONAIRE, D. *Gestão ambiental na empresa*. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999. 169 p.
14. DONALDSON, T.; PRESTON, L. The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, 20: 65-91, 1995.
15. DRUCKER, P. F. *Uma era de descontinuidade: orientações para uma sociedade em mudança*. 3. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1976. 427 p.
16. _____.What business can learn from nonprofits. *Harvard Business Review*, jul./ago. 1989.
17. _____. *Administração de organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas*. São Paulo: Pioneira, 1994.
18. FREEMAN, R. E. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Mersfield, MA: Pitman Publishing, 1984.
19. FREEMAN, R. E.; McVEA, J. *A Stakeholder Approach to Strategic Management*. Darden Business School Working Paper, n. 01-02: 1-32, 2001. Disponível em http://papers.ssrn.com/paper.taf?abstract_id=263511
20. FREEMAN, R. E.; REED, D. L. Stakeholders and Stockholders: A New Perspective on Corporate Governance. *California Management Review*, 15, 3: 88-106, 1984.
21. GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002, 175 p.
22. GOMES, C. F. S.; RIBEIRO, P. C. C. *Gestão da cadeia de suprimentos: integrada à tecnologia da informação*. São Paulo: Thomson, 2004. 360p.
23. GRANT, R.M. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy. *California Management Review*. v.33, n.3, Spring 1991.
24. HÄBERLE, P. *Hermenêutica constitucional: a sociedade aberta dos intérpretes da constituição: contribuição para a interpretação pluralista e "procedimental" da constituição*. Porto Alegre, RS: SAFE, 1997. 55 p.
25. HARTOG, D.N.; BOSELIE, P. PAAUWE, J. Performance management: a model and research agenda. *Applied psychology: an international review*. v.53, n.4, p.556-569, 2004.
26. HUNT, S. D.; VITELL, S. The General Theory of Marketing Ethics: A Revision and Three Questions. *Journal of Macromarketing*, 26 (2): 1-11, 2006.
27. KOTTER, J. P. *Liderando Mudança*. 18. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.
28. MALHOTRA, N. K. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. e Alfredo Alves de Farias. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
29. MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. *Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
30. MARKIDES, C.C. "To Diversify or Not to Diversify?. In: Harvard Business Review on Strategies for Growth. Boston: *Harvard Business School Press*, 1998, p.79-97.
31. MARTINS, G. A. *Estatística geral e aplicada*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 417 p.
32. McWILLIAMS, A.; SIEGEL, D. S.; WRIGHT, P. M. Corporate Social Responsibility: Strategic Implications. *Rensselaer Working Papers in Economics*, n. 0506: 1-31, 2005.
33. MEGGINSON, L. C.; MOSLEY, D. C.; PIETRI JR., P. H. *Administração: conceitos e aplicações*. São Paulo: Harbra, c1986. 543 p.

34. MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized Organizations: formal structure and myth and ceremony. In: MEYER, Jonh W., SCOTT, W. Richard (eds.) *Organizational environments: ritual and rationality*. Updated Edition. London: Sage, 1992.
35. NASH, L. *Ética nas empresas: guia prático para soluções de problemas éticos nas empresas*. São Paulo: Makron Books, 1993.
36. NONAKA, I.; TOYAMA, R.; KONNO, N.; SECI, Ba and Leadership: a unified model of dynamic knowledge creation. *Long Range Planning*. v.33, p.5-34, 2000.
37. OFFE, C. *Contradicções en el Estado del Bienestar*. Madrid: Alianza Editorial, 1991, p. 117-134.
38. OLIVEIRA, S. L. *Tratado de Metodologia Científica: projetos de pesquisa, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses*. São Paulo, SP: Pioneira, 1999. 311p.
39. ORGAN, D. W. *Organizational citizenship behaviour: the good soldier syndrome*. Lexington Books, Lexington, MA, 1988.
40. PFEFFER, J. Building Profits by Putting People First. *Journal of Business Ethics*, v.13, n.2. 1998, p.55-57.
41. PETRICK, J. A.; QUINN, J. F. The Challenge of Leadership Accoutability for Integrity Capacity as a Strategic Asset. *Journal of Business Ethics*, 34: 331-343, 2001.
42. RANSON, S.; HININGS, B.; GREENWOOD, R. The structuring of organizational structures. *Administrative Science Quarterly*, v. 25, n. 1, p. 01-17, 1980.
43. SCHERMERHORN JR., J. R. *Administração*. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999. 395 p.
44. SCOTT, W. R. *Organizations: rational, natural, and open systems*. 3. ed. New Jersey: Prentice-Hall, 1992.
45. SNIDER, J.; HILL, R. P.; MARTIN, D. Corporate Social Responsibility in the 21st Century: A View from the World's Most Succesful Firms. *Journal of Business Ethics*, 48: 175-187, 2003.
46. TEECE, D. J. Capturing value from knowledge assets: the new economy, markets for know-how, and intangible assets. *California Management Review*. v.40, n.3, spring 1998.
47. THOMPSON, A.; STRICKLAN A. *Strategic Management*, 12th ed. New York:McGraw-Hill, 2001, p.378-401 (Chapter 12 – Managing the Internal Organization to Promote Better Strategy Execution).
48. VALOR, C. Corporate Social Responsibility and Corporate Citizenship: Towards Corporate Accoutability. *Business and Society Review*, 110 (2): 191-212, 2005.
49. VAN MARREWIJK, M. Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: Between Agency and Communion. *Journal of Business Ethics*, 44, (2/3): 95-105, 2003.
50. VELASQUEZ, M. G. Business Ethics Concepts & Cases. *Business Ethics*. n.812, p.1-18, 2001.
51. VOGEL, D. The globalization of business ethics: Why America remains distinctive. *California Management Review*, 35(1): 30–49, 1992.
52. YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008. 205 p.