

**UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ**  
**DIRETORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**  
**DOUTORADO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**ANA CAROLINA BRAGA**

**PROPOSTA DE MODELO PARA DIAGNÓSTICO DE DECLÍNIO**  
**ORGANIZACIONAL BASEADOS EM FUNDAMENTOS DE**  
**EXCELÊNCIA**

**TESE**

**PONTA GROSSA**

**2019**

**ANA CAROLINA BRAGA**

**PROPOSTA DE MODELO PARA DIAGNÓSTICO DE DECLÍNIO  
ORGANIZACIONAL BASEADOS EM FUNDAMENTOS DE  
EXCELÊNCIA**

Tese apresentada como requisito parcial à obtenção do título de Doutora em Engenharia de Produção do Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção da Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Luis Mauricio Martins de Resende

Coorientadora: Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Joseane Pontes

**PONTA GROSSA**

**2019**

Ficha catalográfica elaborada pelo Departamento de Biblioteca  
da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Câmpus Ponta Grossa  
n. 05/20

B813 Braga, Ana Carolina

Proposta de modelo para diagnóstico de declínio organizacional baseados em fundamentos de excelência. / Ana Carolina Braga, 2019.  
158 f.; il. 30 cm.

Orientador: Prof. Dr. Luis Mauricio Martins de Resende  
Coorientadora: Profa. Dra. Joseane Pontes

Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa, 2019.

1. Diagnóstico - Modelos. 2. Indicadores econômicos. 3. Planejamento empresarial. 4. Excelência. 5. Satisfação do consumidor. 6. Transporte urbano. I. Resende, Luis Mauricio Martins de. II. Pontes, Joseane. III. Universidade Tecnológica Federal do Paraná. IV. Título.

CDD 670.42



Universidade Tecnológica Federal do Paraná Campus  
Ponta Grossa

Diretoria de Pesquisa e Pós-Graduação  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM  
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**



**FOLHA DE APROVAÇÃO**

TESE Nº 30/2019

**PROPOSTA DE MODELO PARA DIAGNÓSTICO DE DECLÍNIO  
ORGANIZACIONAL BASEADOS EM FUNDAMENTOS DE EXCELÊNCIA**

por

**Ana Carolina Braga**

Esta tese foi apresentada às **14 horas de 11 de dezembro de 2019** como requisito parcial para a obtenção do título de Doutor(a) em ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, com área de concentração em Gestão Industrial, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. O candidato foi argüido pela Banca Examinadora composta pelos professores abaixo citados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho aprovado.

**Prof. Dr. Juarez Bortolanza  
(UNIOESTE)**

**Prof. Dr<sup>a</sup>. Ariane Hinça Schneider  
(SENAI/PR)**

**Prof. Dr. Antonio Carlos de Francisco  
(UTFPR)**

**Prof. Dr<sup>a</sup>. Fernanda Tavares Treinta (UTFPR)**

**Prof. Dr. Luis Mauricio Martins de  
Resende (UTFPR) – Orientador e  
presidente da banca**

**Prof. Dr. Cassiano Moro Piekarski  
Coordenador do PPGEP - Doutorado**

A FOLHA DE APROVAÇÃO ASSINADA ENCONTRA-SE NO DEPARTAMENTO DE  
REGISTROS ACADÊMICOS DA UTFPR -CÂMPUS PONTA GROSSA

Dedico este trabalho aos meus amados pais, (Willian e Célia) e meu esposo Victor pelos momentos de incentivo.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço à Deus, primeiramente por me proporcionar forças, estabilidade psicológica e guiando sempre meus passos rumo a continuidade de meu crescimento profissional, intelectual e pessoal.

Ao meu esposo Victor pelo amor, paciência, apoio, carinho e compreensão nos momentos de dificuldade e de superação. Pelo incentivo de seguir em frente, pelo auxílio na aplicação da pesquisa e operacionalização dos resultados.

Aos meus pais, Willian e Célia, pela vida, amor e formação. Mesmo distante me apoiaram e entenderam os momentos de ausência. Às minhas irmãs Mariana e Juliana pelo carinho, torcida e incentivo.

Ao meu orientador professor Dr. Luis Maurício Resende, pela orientação, pela oportunidade, credibilidade em meu trabalho e pelo carinho a qual sempre disponibilizou à mim. Minha eterna gratidão pelo convívio e aprendizagem e, principalmente por ter me selecionado, acreditado no meu desenvolvimento e dedicação desde o começo!

À minha co-orientadora professora Dra. Joseane Pontes, a qual considero como também uma amiga, que desde a Especialização me auxiliou, incentivou e me cativou pelo profissionalismo e tanto amor que tem à pesquisa. Tenho grande admiração à pessoa brilhante que é, principalmente pela humildade como pessoa. Obrigada pela paciência, afeto e pelo auxílio em vários momentos de compartilhamento de conhecimentos. Minha gratidão pela motivação, incentivo e amizade construída.

Ao meu grande amigo Tafaél pelo carinho, amizade, trocas de conhecimentos e motivação para continuar. Obrigada por estar presente nos momentos mais difíceis, me incentivando e auxiliando em vários momentos de pesquisa.

À minha colega e amiga Franciele Bonatto pelo grande apoio no entendimento de alguns conceitos, pela disponibilidade e parceria desde o mestrado.

Agradeço aos colegas do grupo de pesquisa EORE pela presença, incentivo, compartilhamento de conhecimentos e companheirismo.

A todos os professores do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, pelo incentivo a aprender continuamente e oportunidade de realização

desde a Graduação, Especialização, Mestrado e Doutorado. Orgulho de ter pertencido à uma de universidade pública federal e extremamente renomada.

A Capes pelo auxílio financeiro nesses anos de pesquisa.

## RESUMO

BRAGA, Ana Carolina. **Proposta de modelo para diagnóstico de declínio organizacional baseados em fundamentos de excelência**. 2019. 158 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Ponta Grossa, 2019.

Este trabalho teve como objetivo o desenvolvimento de um modelo para diagnóstico de Declínio Organizacional baseados em fundamentos de Excelência. Para isso, a priori foi possível construir um modelo teórico provenientes de variáveis do Declínio Organizacional e Fundamentos de Excelência permitindo a base para a problemática e propondo sua mensuração através de dois indicadores: Indicador Satisfação Organizacional e Indicador Econômico-financeiro. Após a construção do modelo teórico, fez-se necessário a aplicação do método AHP, para alocar os pesos dos fatores de influência na aplicação de dois questionários aos gestores de 15 empresas pertencentes à uma rede de transporte público. Dessa forma, após a compilação dos resultados, foi possível verificar em qual fase da Saúde Organizacional as empresas se encontravam segundo o modelo: Fase Empresas Saudáveis, Fase Inicial ou de susceptibilidade empresarial, Fase patológica pré-clínica empresarial, Fase clínica da empresa ou Fase de incapacidade residual da empresa. Com os resultados dos eixos x e y, constatou que o nível de correlação entre as variáveis de Satisfação Organizacional e Econômico-financeiro possui forte correlação. Dessa forma, observou-se que o estudo, contribui tanto cientificamente como empiricamente, pois além de ser considerado original em vista dos modelos já publicados, dispôs de um diagnóstico a qual é possível realizar uma análise estratégica individual, bem como um cenário comparativo entre as empresas da rede. Dessa forma, indústrias, empresas interessadas e a sociedade podem desfrutar de resultados satisfatórios no desenvolvimento da melhoria de Qualidade em gestão por Excelência, visto que interfere em estratégias para o aumento de fatores econômico-financeiros e na satisfação organizacional da área mensurada.

**Palavras-chave:** Diagnóstico. Modelo. Indicadores. Fase. Estratégica.



## ABSTRACT

BRAGA, Ana Carolina. **Proposed model for diagnosis of organizational Decline based on excellence foundations.** 2019. 158 p. Thesis (Doctorate in Production Engineering) - Federal University of Technology – Paraná, Ponta Grossa, 2019.

This work aimed to develop a model for the diagnosis of Organizational Decline based on the foundations of Excellence. For this, a priori it was possible to build a theoretical model derived from variables of the Organizational Decline and Fundamentals of Excellence allowing the basis for the problem and proposing its measurement through two indicators: Organizational Satisfaction Indicator and Economic-Financial Indicator. After the construction of the theoretical model, it was necessary to apply the AHP method to allocate the influence factor weights in the application of two questionnaires to the managers of 15 companies belonging to a public transport network. Thus, after compiling the results, it was possible to verify in which phase of Organizational Health the companies were according to the model: Healthy Business Phase, Initial or susceptibility Business Phase, Business Preclinical Pathological Phase, Company Clinical Phase or Phase residual disability of the company. With the results of the x and y axes, it was found that the correlation level between the Organizational Satisfaction and Economic-financial variables has a strong correlation. Thus, it was observed that the study contributes both scientifically and empirically, because besides being considered original in view of the models already published, it had a diagnosis which is possible to perform an individual strategic analysis, as well as a comparative scenario between network companies. Thus, industries, interested companies and society can enjoy satisfactory results in the development of Quality Management improvement by Excellence, as it interferes with strategies to increase economic and financial factors and organizational satisfaction of the measured area.

**Keywords:** Diagnosis. Model. Indicators. Phase. Strategic.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Lacunas para desenvolvimento do estudo .....	18
Figura 2 - Fluxograma Estrutura da pesquisa .....	20
Figura 3 - Estrutura Metodológica utilizada .....	52
Figura 4 - Etapas Methodi Ordinatio.....	54
Figura 5 - Diagrama da Saúde Organizacional .....	66
Figura 6 - Analogia Doença e Saúde das empresas .....	73
Figura 7 - Proposta de Modelo Teórico de Declínio Organizacional.....	74
Figura 8 - Resultados empresas de transporte público .....	83

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Dinâmicas de Declínio Organizacional .....	27
Quadro 2 - Consequências disfuncionais do declínio organizacional .....	28
Quadro 3 - Análise da influência da governança corporativa.....	29
Quadro 4 - Sintomas de Declínio Organizacional .....	33
Quadro 5 - Estágios de Declínio .....	34
Quadro 6 - Estágios do processo de turnaround .....	39
Quadro 7 - Combinações de palavras-chave da Revisão 2.....	55
Quadro 8 - Escala de julgamentos do método AHP .....	57
Quadro 9 - Índice de Consistência Randômico.....	60
Quadro 10 - Índices da situação financeira .....	61
Quadro 11 - Índices da situação econômica.....	62

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Resultados filtragem revisão 1, 2 e 3 .....	69
Tabela 2 - Resultados filtragem soma dos artigos revisão 1, 2 e 3 .....	70
Tabela 3 - Matriz de julgamentos e somatório dos critérios.....	79
Tabela 4 - Valores normalizados e peso dos fatores.....	80
Tabela 5 - Respostas valor numérico dos questionários B e C .....	81
Tabela 6 - Resultados dos valores dos eixos x e y.....	86

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>13</b>
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO.....	13
1.2 JUSTIFICATIVA.....	15
1.3 OBJETIVOS.....	16
1.4 ORIGINALIDADE DO ESTUDO.....	17
1.5 CONTRIBUIÇÕES PARA A ENGENHARIA DE PRODUÇÃO .....	18
1.6 ESTRUTURA DA PESQUISA.....	20
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>22</b>
2.1 SAÚDE ORGANIZACIONAL.....	22
2.2 DECLÍNIO ORGANIZACIONAL .....	24
2.3 INDICADORES E ESTÁGIOS DO DECLÍNIO ORGANIZACIONAL.....	32
2.4 <i>TURNAROUND</i> (RECUPERAÇÃO) .....	35
2.5 ESTRATÉGIAS DE RECUPERAÇÃO .....	37
2.6 QUALIDADE: DEFINIÇÕES E EVOLUÇÃO .....	41
2.7 GESTÃO DA QUALIDADE EM SERVIÇOS.....	42
2.8 EXCELÊNCIA EM GESTÃO .....	45
2.9 CONSIDERAÇÕES SOBRE O CAPÍTULO.....	48
<b>3 METODOLOGIA DE PESQUISA</b> .....	<b>52</b>
3.1 FASE 1: REVISÃO DE LITERATURA.....	53
3.2 FASE 2: BASE QUALITATIVA.....	56
3.3 FASE 3: BASE QUANTITATIVA .....	56
3.3.1 Etapa 10: Utilização do Método AHP para Peso das Variáveis.....	56
3.3.2 Etapa 11: Fornecimento de Dados Econômico-financeiros das Empresas .....	60
3.3.3 Etapa 12: Construção do Diagrama de Dispersão para a Ferramenta de Mensuração.....	62
3.3.4 Etapa 13: Proposta e Enquadramento das Fases da Saúde Organizacional .....	64
3.3.5 Etapa 14: Validação do Modelo .....	66
<b>4 CONSTRUÇÃO DO MODELO TEÓRICO PARA BASE DA FERRAMENTA DE MENSURAÇÃO</b> .....	<b>69</b>
4.1 RESULTADOS DAS ETAPAS 1, 2 E 3: REVISÃO DE LITERATURA.....	69
4.2 RESULTADOS DAS ETAPAS 4, 5, 6, 7: MODELOS, VARIÁVEIS E FATORES EXISTENTES NA LITERATURA.....	71
4.3 RESULTADOS ETAPA 8: CONSTRUÇÃO DO MODELO TEÓRICO .....	71
4.4 CONSIDERAÇÕES SOBRE O CAPÍTULO.....	77

<b>5 MENSURAÇÃO DA FERRAMENTA.....</b>	<b>79</b>
5.1 TESTE PILOTO .....	79
5.2 APLICAÇÃO DOS QUESTIONÁRIOS .....	79
5.3 ANÁLISE DE COEFICIENTE DE CORRELAÇÃO .....	85
5.4 CONSIDERAÇÕES SOBRE O CAPÍTULO.....	88
<b>6 CONCLUSÃO.....</b>	<b>91</b>
6.1 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS.....	92
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>93</b>
<b>APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO A.....</b>	<b>120</b>
<b>APENDICE B - QUESTIONÁRIO B.....</b>	<b>122</b>
<b>APENDICE C - QUESTIONÁRIO C.....</b>	<b>130</b>
<b>APENDICE D - TEORIA DA HISTÓRIA DA DOENÇA DOS INDIVÍDUOS X FASES DA SAÚDE DAS EMPRESAS .....</b>	<b>132</b>
<b>APENDICE E - QUADRO DOS AUTORES, TEMAS E VARIÁVEIS DE MODELOS EXISTENTES DE DECLÍNIO ORGANIZACIONAL E TURNAROUND.....</b>	<b>135</b>
<b>APENDICE F - QUADRO DA RELAÇÃO DOS FUNDAMENTOS DE QUALIDADE EM SERVIÇOS E DECLÍNIO ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>151</b>
<b>ANEXO A - VALORES DAS QUESTÕES RESPONDIDOS PELOS GESTORES DAS 15 EMPRESAS.....</b>	<b>155</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Nessa seção será abordada os tópicos introdutórios no que se refere à essa pesquisa, desde a contextualização da problemática, objetivos (geral e específicos), justificativa, originalidade do estudo, contribuições para Engenharia de Produção, bem como, a estrutura da pesquisa.

### 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

Atualmente, a importância crítica de gerenciar os relacionamentos entre as pessoas dentro e fora da empresa (colaboradores, clientes e/ou usuários) recebe uma atenção nova para as organizações. Além da Qualidade Total, uma característica a ser destacada das empresas que buscam excelência em gestão são os novos relacionamentos sociais, levando a extensão da capacidade organizacional para muito além das fronteiras das próprias organizações, fator esse predominante no seu gerenciamento (AL-SHAFEI, *et al.*, 2015).

A excelência em gestão precisa ser vista de forma sistêmica dentro da organização, de maneira que todos os elos da cadeia produtiva estejam interligados para maximização da eficiência e eficácia operacional. Os processos precisam ser analisados e melhorados continuamente como forma de reduzir erros, torná-los cada vez mais eficientes, reduzir custos e manter os clientes satisfeitos não só durante a comercialização, mas também durante todo o processo de utilização do produto/serviço, fator esse determinante para que as empresas atinjam o alto desempenho ou se mantenham saudáveis e competitivas.

Ao olhar pela ótica inversa ao sucesso, as pesquisas acadêmicas voltadas para organizações que enfrentaram o declínio, são constituintes de várias origens. Ao analisá-las, percebe-se que as empresas precisam adotar determinadas posturas estratégicas para poder evitar o declínio, recuperando sua “Saúde Organizacional”. A expressão “Saúde Organizacional” utilizada será referenciada ao desempenho ideal e de caráter de sucesso no desempenho de empresas emdestaque.

Quando se busca na literatura a relação entre os temas - excelência em gestão, declínio organizacional e Saúde das organizações - observa-se que foi com a necessidade da expansão da Gestão da Qualidade que surgiram as primeiras discussões sobre o Declínio Organizacional. Porém, ao contrário da área que estuda o sucesso e a saúde das empresas, o declínio é carente de definições conceituais e de evidências empíricas com variáveis determinantes. Além disso, sua condução de

estudo é complexa, pois é difícil determinar claramente quando uma organização se encontra em processo de declínio e quais são os fatores internos e externos que interferem nesse processo. (PANICKER, MANIMALA, 2015). Portanto, há uma variedade de conceitos e nenhum modelo quantitativo estabelecido que mensurem se a empresa é considerada saudável com base em estudos de Declínio Organizacional e fundamentos de Excelência.

A abordagem desses temas de pesquisa e a relação entre si propicia uma lacuna na literatura a fim de um debate conceitual, sobre as causas e indicadores que interferem no declínio e, conseqüentemente, permite diagnosticar se a empresa está no âmbito de empresa saudável no período estabelecido.

Vale ressaltar que o termo “Saúde Organizacional” como mencionado anteriormente, refere-se ao desempenho aconselhável à organização, nos aspectos que abrangem todo o processo da organização, visto de forma holística, mas tendo como ponto de partida as causas e fatores de influência encontrados na literatura sobre Declínio Organizacional.

Deste modo, percebe-se a importância do desenvolvimento de indicadores que colaborem com a análise e identificação desse processo, ajudando as organizações a compreenderem as causas e as estratégias necessárias para reverter um mau desempenho, considerado como Declínio Organizacional em todo o processo de gerenciamento e acompanhar o cenário atual que a ela se encontra.

Como problema de pesquisa, portanto, propõe-se a seguinte pergunta:

**Como construir um modelo capaz de identificar o estado da empresa em relação à seu Declínio Organizacional, baseados em fundamentos de excelência em gestão?**

Dentro desta perspectiva, a saúde das empresas não deve ser atribuída apenas ao desenvolvimento de boas estratégias. São vários os aspectos importantes e característico de cada organização. Para tanto é imprescindível averiguar quais os fatores que auxiliam o processo da compreensão das causas e efeitos do declínio das organizações, alocar em indicadores as variáveis específicas para a construção de um modelo teórico e mensurar, conseqüentemente a ferramenta de análise.



## 1.2 JUSTIFICATIVA

Justifica-se esse estudo ao se tratar a Saúde Organizacional ideal como um fator inverso ao Declínio Organizacional. O tema declínio, é considerado atual nos estudos organizacionais, devido ao seu aumento da frequência e, principalmente, pelos impactos econômicos e sociais que ele desencadeia. (AGUINIS, BRADLEY, 2015).

No final dos anos 1970 e início da década de 1980, surgiram as primeiras discussões sobre o declínio (WHETTEN, 1980; CAMERON; ZAMMUTO, 1983; CAMERON; WHETTEN; KIM, 1987; CHOWDHURY, 2014) como parte do que pode ser denominado de dinâmica organizacional. Porém, ao contrário da teoria que estuda o desempenho das organizações, o declínio é carente de definições conceituais e evidências empíricas. Além disso, a condução empírica deste objeto de estudo é complexa, pois é difícil determinar claramente quando uma organização está em declínio (CHNG *et al*, 2015).

Assim, há uma relação entre a Saúde de uma organização e o Declínio Organizacional. Para que a Saúde se torne ideal para as empresas, deve-se depender de estratégias preparadas para posicionar a organização frente às surpresas emergentes constituintes do ambiente turbulento (CHOWDHURY, 2014). Porém, há uma escassez de estratégias que possam ajudar líderes a impedirem ou reverterem o declínio organizacional principalmente em empresas que buscam a Excelência.

Outro fator que justifica esse trabalho, é que pesquisas acadêmicas voltadas para o declínio e, conseqüentemente, práticas ideais para uma reversão desse cenário, podem ser constituintes de várias origens. Nota-se que as empresas devem adotar determinada postura estratégica para poder evitar o Declínio, aumentando sua Saúde Organizacional.

Se torna, portanto, relevante o desenvolvimento de indicadores que colaborem com a identificação desse diagnóstico, observando suas carências administrativas e podendo obter como produto, uma ferramenta capaz de identificar em que estágio da Saúde a organização se encontra. Estas percepções podem ajudar as organizações a compreenderem as causas e as estratégias necessárias para reverter um possível mau desempenho em empresas, principalmente as que buscam a Excelência, já que possui elementos baseados em fundamentos de Excelência em Gestão.

No que diz a literatura sobre os modelos de Declínio Organizacional, observa-se que é uma literatura relativamente recente, ou seja, o primeiro modelo estudado de

Wiseman e Bromiley (1991). Neste caso, a justificativa apontada é a necessidade de se desenvolverem pesquisas utilizando como base a visão por um todo do problema abordado, compreendendo os assuntos que circundam o declínio, de modo a identificar seus motivos, causas e consequências.

Em outras palavras as questões apresentadas podem ser respondidas assumindo o pressuposto de que a Saúde organizacional das empresas que buscam a excelência em gestão sempre será conhecida. A teoria disponível atualmente não dispõe de ferramentas de diagnóstico consolidadas com base em fundamentos de Excelência em Gestão somadas à índices econômico-financeiros e demonstrando como está o cenário da Saúde Organizacional no determinado momento.

Sendo assim, pela variedade de conceitos e nenhuma uniformidade estabelecida, pode-se constatar uma lacuna na literatura a fim de um debate conceitual (a qual será explanado no item 1.4) para que sejam definidos os principais aspectos abordados, bem como, reforçar a necessidade de novos estudos sobre as causas e indicadores do declínio. Por outro lado, demonstra a aplicabilidade dos conceitos desse trabalho para o campo corporativo, onde qualquer empresa que estará vulnerável ao declínio, poderá acompanhar como sua Saúde Organizacional encontra-se e desenvolver ações estratégicas na resolução de suas falhas de desempenho através do diagnóstico resultante.

### 1.3 OBJETIVOS

O objetivo central desta tese busca compreender os motivos que desencadeiam o declínio e, principalmente, permitir que as empresas busquem uma Saúde organizacional considerada ideal, obtendo competitividade e permanência no mercado. Dessa forma, se faz necessário:

***“Propor um modelo para diagnóstico do Declínio Organizacional em empresas baseado em fundamentos de Excelência”.***

Para tal objetivo geral, observa-se a necessidade de desenvolver os seguintes objetivos específicos:

- 1- Identificar as variáveis relacionadas à Excelência em Gestão em organizações;
- 2- Identificar as variáveis decorrentes do declínio organizacional;
- 3- Construir um modelo teórico suporte da ferramenta de diagnóstico de Declínio Organizacional para empresas;
- 4- Validar a ferramenta proposta em uma rede de empresas;
- 5- Analisar se há correlação entre (falta) indicadores de excelência em gestão e o

declínio econômico-financeiro nas empresas.

Antes que sejam abordados a resolução dos objetivos específicos dessa tese, é necessário que a originalidade do estudo seja adequada à construção da proposta de pesquisa. Para isso, o tópico seguinte, disponibiliza a justificativa no quesito originalidade a qual é considerado um fator eliminatório para construção do tema.

#### 1.4 ORIGINALIDADE DO ESTUDO

Entende-se por trabalho científico original aquela pesquisa, que visa ampliar a fronteira do conhecimento, buscando estabelecer novas relações de causalidade para fatos e fenômenos conhecidos ou que apresente novas conquistas para o respectivo campo e conhecimento (MIGLIOLI, 2012).

No que diz respeito às publicações sobre o tema Declínio Organizacional, muitos estudos analisaram empresas que identificaram falência, como os estudos de Amankwah-Amoah (2016); Anand e Singh (1997) Audia e Greve (2006); Barker e Duhaime (1997) Barker e Mone (1994); Barker, Patterson, e Mueller (2001), mas nenhum deles retrataram ferramentas específicas que pudessem prever ou justificar através de variáveis mensuráveis o Declínio Organizacional. Para isso, torna-se como Lacuna 1 na literatura atual.

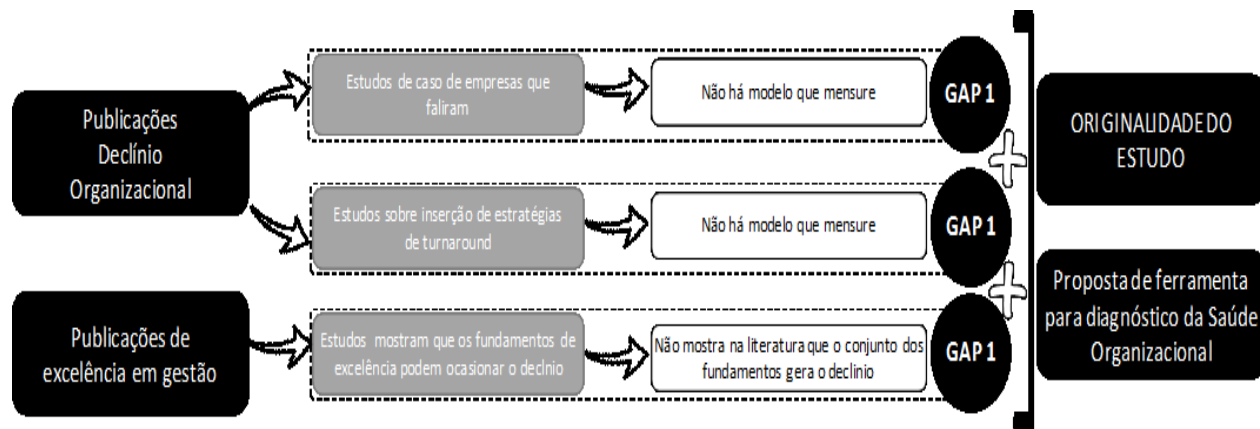
Outro fator descrito é a ausência na literatura de modelos que mensurem estudos de estratégias de recuperação (*turnaround*) para empresas que declinam. Essa lacuna pode ser importante para o estudo porque propor pesquisas que identifiquem estratégias de recuperação, está interligada diretamente ao aumento de desempenho ou melhorias de resultados insatisfatórios, proposto como Lacuna 2.

No que diz à Lacuna 3 encontrada, verifica-se que com as análises das publicações que retratam Excelência em Gestão, os estudos demonstram que os fundamentos de Excelência podem ocasionar o Declínio Organizacional, como estudos de Alolayyan, *et al.* (2011), Asif, *et al.* (2013); Bakan, Buyukbese, Ersahan, (2014), mas nenhum deles identificam que o conjunto de fundamentos que gera o declínio.

E por fim, entende-se q a junção das três Lacunas, torna-se viável para a originalidade da ferramenta proposta, visto que a construção de um modelo para diagnóstico de Declínio Organizacional, pode abordar métodos importantes para a pesquisa científica a fim de estimular a resolução de problemas atuais encontrados, tornando propício para o avanço científico e impulsionando pesquisas com relação ao tema, a qual é considerado promíscuo para várias vertentes.

Em vista disso e em resumo, a figura 1 demonstra as possíveis lacunas para justificativa da pesquisa:

**Figura 1 - Lacunas para desenvolvimento do estudo**



Fonte: Autoria própria (2019)

No tópico 1.5, será apresentado as contribuições do estudo para a Engenharia de Produção no que se diz aos âmbitos acadêmico, econômico e social. Em seguida, tópico 1.6, será apresentado a estrutura de pesquisa para desenvolvimento dessa tese.

## 1.5 CONTRIBUIÇÕES DO TRABALHO PARA A ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

No que tange ao aspecto acadêmico, a realização dessa pesquisa está vinculada ao Grupo de Pesquisa em Engenharia Organizacional e Redes de Empresas (EORE). Este grupo está vinculado a Engenharia de Produção por meio da proposição de modelos e ferramentas que objetivam analisar o contexto estrutural de redes de empresas. Nesse sentido, esta pesquisa visa atender os objetivos específicos do grupo EORE e demanda acadêmica e científica em Engenharia de Produção, especificamente na área organizacional.

Ainda, conforme a classificação definida pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), o grupo de pesquisa EORE atua na área da Engenharia de Produção e enquadra-se em algumas subáreas do conhecimento, como as linhas de pesquisa:

- (i) Gerência de Produção e Planejamento, Projeto e Controle de Sistemas Produção;
- (ii) Engenharia Econômica e Localização Industrial.

Essa pesquisa particularmente está relacionada aos aspectos e relevância da linha de pesquisa Gerência de Produção e Planejamento, primeiramente pelo fato de proporcionar uma ferramenta aos gestores de empresas que pretendem aumentar seu nível de competitividade e conseqüentemente alto desempenho. Além disso, a

ilustração da ferramenta se dá através da mensuração em uma rede de empresas prestadoras de serviços de transporte público, a fim de proporcionar um comparativo entre as empresas que realizam as mesmas atividades no seu processo organizacional.

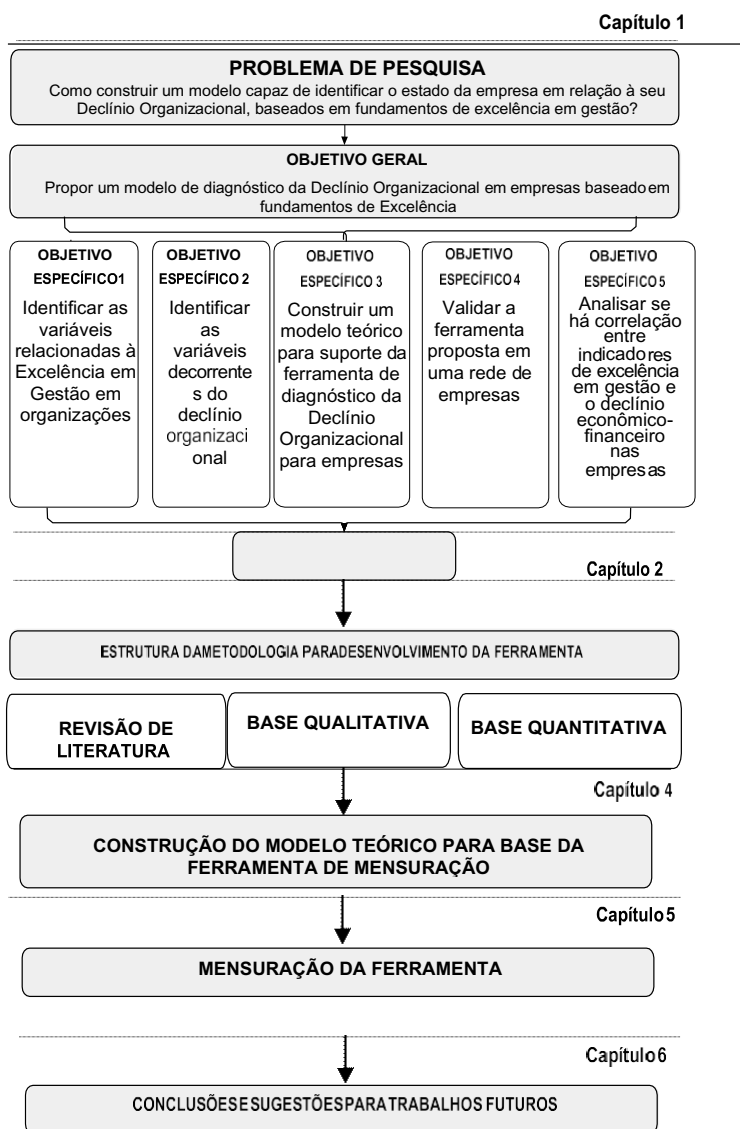
Quanto as abordagens econômicas e sociais, nota-se que o tema é essencial na condução de uma gestão com alto desempenho às empresas que buscam Excelência em Gestão. O tema, apesar de não possuir foco originário do atual cenário industrial que se atua, como por exemplo a Indústria 4.0, a pesquisa estimula as empresas no avanço de melhorias de produtividade, flexibilidade, qualidade, redução do tempo e do custo operacional, ganhos financeiros e demais atributos significativos destinados à Empresas Saudáveis.

Assim, acredita-se que pela ótica acadêmica científica a pesquisa colabora com o estado da arte sobre os temas envolvidos às redes de empresas, tendo em vista a customização e sumarização de teorias relacionadas e direcionadas para o avanço evolutivo da Engenharia de Produção.

## 1.6 ESTRUTURA DA PESQUISA

A estrutura da pesquisa tem por objetivo compreender um fenômeno e traduzi-lo em um modelo para diagnóstico de Declínio Organizacional. As seções estão estruturadas através de capítulos, como verificado na figura 2:

**Figura 2: Fluxograma Estrutura da pesquisa**



**Fonte: Autoria própria (2019)**

- **Introdução:** Abordou o capítulo 1. Trouxe consigo o contexto, a justificativa, os objetivos, a originalidade do estudo e a estrutura de pesquisa.
- **Referencial Teórico:** Abordará o capítulo 2 a qual define toda a teoria encontrada para dar suporte ao problema de pesquisa. Essa seção é crucial para o

desenvolvimento do conhecimento científico e para a construção do campo de pesquisa e seus objetivos.

- Metodologia: Considerará o capítulo 3 e descreve o roteiro de pesquisa, bem como suas etapas para resolução dos objetivos geral e específicos.
- Construção da Ferramenta: Capítulo 4 dessa pesquisa e retrata a resolução dos objetivos específicos 1, 2 e 3. É a seção que ilustra a construção do modelo teórico para suporte da ferramenta de mensuração para Diagnóstico de Declínio Organizacional.
- Mensuração da Ferramenta: Condiz ao capítulo 5 dessa pesquisa e é a seção que ilustra a mensuração do modelo para diagnóstico da Declínio Organizacional. Torna-se possível à resolução do objetivo específico 4 e 5, bem como, permite responder todas as proposições identificadas ao longo da revisão de literatura, tornando plausível a resolução do objetivo geral.
- Conclusão: A etapa da pesquisa que sintetiza as principais contribuições e limitações da pesquisa, a fim de destacar oportunidades de pesquisas futuras, além de enfatizar a resolução do objetivo geral dessa pesquisa, elencado como capítulo 6.
- Referências: Listará todas as referências que foram utilizadas na construção dessa pesquisa.
- Apêndices: Demonstra os questionários, tabelas e gráficos de autoria própria que foram desenvolvidos no decorrer da construção do estudo.
- Anexos: Foram inseridos os questionários respondidos e tabulados, conforme a pesquisa para mensuração da ferramenta.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico apresenta os principais tópicos responsáveis para a construção da problemática, bem como as principais teorias e conceitos a serem explorados para desenvolvimento da resolução dos objetivos geral e específicos.

### 2.1 SAÚDE ORGANIZACIONAL

As empresas e demais tipos de organizações são, em sua maioria, sistemas de grande complexidade em contínua interação com os agentes e fatores socioeconômicos existentes em seu ambiente de atuação. Por essas razões, a Saúde Organizacional é fortemente influenciada tanto pelas características do ambiente externo como do modelo de gestão adotado (SILVEIRA, 2011).

A Saúde Organizacional apoia-se em estudos visando compreender melhor como alguns fatores organizacionais e humanos interagem, influenciando tanto o desempenho organizacional (mais especificamente em termos de inovação, qualidade, produtividade e custos) como os trabalhadores (desempenho pessoal, nível de satisfação, saúde e segurança no trabalho). Esses estudos são orientados pelo uso do capital intelectual, priorizando o seu componente principal que é o capital humano, como instrumento para desenvolvimento de sistemas organizacionais sustentáveis (JOHNSON, SOENEN, 2003).

Muito embora não seja tarefa trivial ampliar a gestão sobre determinados fatores internos, (notadamente aqueles de natureza subjetiva) o esforço nessa direção pode ser decisivo para o sucesso da empresa uma vez que, a maneira pela qual os elementos organizacionais estão estruturados, afetará fortemente tanto a Saúde da empresa (capacidade de inovação, custos, segurança, absenteísmo, lucratividade, qualidade e produtividade das operações, entre outros aspectos) como a saúde dos trabalhadores (saúde física e mental, empregabilidade, desenvolvimento de competências, qualidade de vida) (TOUBOULIC, WALKER, 2015).

Os fatores internos, portanto, que podem determinar a Saúde das empresas, incluem tanto aqueles associados aos elementos tangíveis, entre os quais ambiente



físico, tecnologias, máquinas e mobiliário, como os fatores psicossociais associados à subjetividade humana.

Os modelos de Saúde Organizacional encontrados na literatura, se pautam pelo equilíbrio no atendimento das demandas econômicas, sociais e ambientais, em conformidade com o denominado tripé da sustentabilidade, o qual pressupõe o equilíbrio dos interesses e das necessidades de todos os *stakeholders* da empresa. Esses modelos contêm em si a essência de uma gestão estratégica de excelência uma vez que introduz a necessidade de pensar na empresa de forma holística, equilibrada, responsável e com visão de longo prazo (SILVEIRA, 2011).

Essa essência, portanto, é a capacidade de que elas têm de transformar a sua ideologia central e sua motivação em um grande propulsor, que as faz buscar constantemente o progresso na estrutura fundamental da organização, centralizando-o em metas estratégicas, táticas, diretrizes, processos, práticas culturais, posturas de gerenciamento, layout, sistemas de pagamento, sistemas de contabilidade e recursos humanos.

Deste modo, todas as empresas saudáveis possuem um conjunto de valores que as possibilitaram de alcançar o sucesso. São geralmente excelentes ambientes de trabalho para as pessoas que se adaptam muito bem com a ideologia central e os padrões exigidos (PAGELL, SHEVCHENKO, 2014).

Um aspecto a se destacar proveniente da literatura é o impacto positivo da promoção de mecanismos cooperativos, os quais possuem bom potencial para incrementar o desempenho da empresa em seus múltiplos aspectos. Trata-se de um caminho a ser melhor estudado para o desenvolvimento de empresas que buscam obter bons níveis de competitividade, mantendo uma boa qualidade de vida para o trabalhador e conseqüentemente tornando-se uma empresa saudável (MULLIKIN, BORIN, 2017).

Outro ponto a ser destacado, é que muitas conclusões dos modelos de Saúde das empresas podem ser sintetizadas em três aspectos fundamentais: o primeiro é imperativo que as empresas tenham níveis de desempenho competitivo compatíveis com os grandes desafios dos mercados atuais. Em segundo lugar, não há Saúde Organizacional sem sustentabilidade. Isso é entendido como equilíbrio no atendimento de demandas ambientais, econômicas e sociais. E em terceiro lugar, o uso competente do capital humano se constitui em um instrumento estratégico para

o desenvolvimento sustentável da empresa na manutenção da Saúde Organizacional (PAGELL, SHEVCHENKO, 2014).

Tal qual os seres humanos, é natural que o propósito maior de qualquer empresa seja a sua própria sobrevivência. Para tanto, elas vão competir por recursos e espaço nos mercados com o objetivo de se perpetuarem, uma vez que a Saúde Organizacional está relacionada a resultados superiores, em relação aos principais concorrentes, que a empresa pode sustentar (PORTER, 1990; DAY, 1994).

É, portanto, legítimo e necessário que a empresa busque alcançar um nível de competitividade suficiente para fazer frente às demais forças competitivas presentes no seu segmento de mercado, sem que a sua sobrevivência e crescimento fiquem comprometidos, afetando o desenvolvimento socioeconômico da sociedade (MULLIKIN, BORIN, 2017).

Ao retratar o inverso da Saúde Organizacional, o tema abordado no tópico a seguir, pode definir que a falta de saúde das empresas pode gerar o seu declínio. Realizando uma analogia com o tema, considera-se a Saúde Organizacional nessa pesquisa como a saúde ideal de um indivíduo (empresa) e sua falta acarreta a doença ou morte, podendo ser chamado de doença empresarial ou declínio organizacional.

## 2.2 DECLÍNIO ORGANIZACIONAL

Muitos autores retratam conceitos de Declínio Organizacional, como provenientes de fatores internos e externos. Alguns mencionam em seus estudos, que somente um desses fatores predominam, outros enfatizam que a somatória condiz com o insucesso de empresas. Em vista disso, a abordagem desse trabalho permite trazer à tona essas duas vertentes e adotar como hipótese, que o conjunto determina o resultante do Declínio Organizacional e que as empresas devem adotar estratégias cruciais para evitar a influência desses fatores.

Hambrick, D'Aveni (1988), foram um dos primeiros a trazer o conceito de Declínio Organizacional. Para os autores, Declínio é um fenômeno de longo prazo decorrente da inabilidade da organização de mudar e se adaptar, mas, sobretudo, do encolhimento dos recursos internos, como por exemplo, indicadores financeiros: cálculo de liquidez, lucratividade, capacidade de endividamento (HAMBRICK; D'AVENI 1988), e também de indicadores de caráter gerencial: índice de capital humano - especialmente dos gestores (HANNAN; FREEMAN, 1989). Assim, um Declínio Organizacional pode ser tanto consequente de natureza financeira ou não financeira, mas segundo o autor, fatores internos que são determinantes nessa fase.

Hoffman (1989) também um dos primeiros a abordar o tema, classificou três linhas de investigação: Declínio Organizacional; recuperação das empresas (*turnaround*); e falência empresarial.

Para o autor Bradley *et. al* (2011) o Declínio Organizacional pode ocorrer na amplitude da queda na receita da empresa, tornando a empresa incapaz de adquirir financiamentos de capital, novas compras e dificultando a continuidade de suas operações, resultando em baixo desempenho. Para o autor Greiner (1972) as causas do Declínio Organizacional estão diretamente relacionadas ao não crescimento da empresa, tais como: crises de gestão e liderança, autonomia, controle e burocracia.

Vários estudos abordam diferentes causas e perspectivas teóricas, com pontos de partida distintos, a qual explicam os fenômenos associados ao Declínio. São eles: aumento da competição entre empresas do mesmo segmento; redução do mercado; cortes no orçamento, perda de legitimidade, má adaptação quanto às mudanças do ambiente organizacional; estagnação e falta de inovação nos produtos/processos e serviços (CRUZ-GONZALEZ *et. al*; 2015).

O conceito de Declínio, para o autor Amankwah-Amoah (2016) tem como causa um conjunto de situações que podem ser originadas de externalidades como encolhimento do mercado, aumento da competição, não adaptação a um determinado nicho de mercado e clientes descontentes; como também em fatores internos da organização, como corte de custos, redução da força de trabalho, paralisação do recrutamento, etc.

Sendo assim, o Declínio pode ser proveniente da estagnação ou redução do desempenho. Segundo Whetten (1980) a estagnação pode ou não ser resultado da perda de receita em períodos propícios ao crescimento, e por consequência as reduções ocorre da perda de mercado ou redução na habilidade de competir com a concorrência.

Alguns autores também definem o crescimento e o declínio com relações assimétricas (ABATECOLA, 2014; TEECE, 2016), porém para eles, o fator importante para que ocorra essa perda da eficácia operacional está no aumento de tamanho das empresas, substituição de pessoas chave na gestão dos setores, agravando a disfunção dos processos organizacionais e ocorrendo o declínio através da falta de gerenciamento de forma absoluta (TIKICI *et. al*; 2011).

Em contrapartida à essa abordagem, Williamson (2003), observou que a causa do declínio obtém de fatores somente quantitativos. Ele, em seus estudos, selecionou quatro indicadores cuja análise conjunta permite diagnosticar o declínio:

- Fator financeiro onde ocorre a divergência entre crescimento da receita e crescimento dos lucros;
  - Aumento do ROCE (Retorno sobre o capital empregado) com queda do índice Preço/Lucro (P/L), ou ambos em queda;
  - Percentual de lucro gerado sobre ativos estratégicos (com mais de cinco anos);
- e,
- Convergência de estratégias financeiras na indústria.

Já Lorange e Nelson (1987) propuseram a citação de nove sinais que indicam o declínio organizacional, as quais não estão relacionadas aos fatores financeiros e sim à gestão operacional como: Excesso de pessoal; tolerância com a incompetência; procedimentos administrativos burocráticos; poder pessoal desproporcional; perda da essência organizacional; escassez de metas claras e benchmarking de decisão; receio de constrangimento e conflito; perda de comunicação eficaz; estrutura organizacional ultrapassada.

Já para os autores Agarwal, Sarkar e Chambadi (2002) há três diferentes linhas de pesquisa que envolve o declínio: ecologia organizacional, economia evolucionária e gestão tecnológica. A teoria explica que as características demográficas da empresa (tamanho e idade), ecologia (densidade da indústria) e estratégia (tempo de entrada) acentuam o impacto na sobrevivência da organização conforme a fase do ciclo de vida das empresas.

Outro estudo bastante importante no contexto de declínio foi de D'aveni (1989), a qual observou que a paralisia estratégica, devido ao alto nível de resistência a mudança e baixo nível de atividades inovadoras é um fator estimulante

ao declínio. Para o autor, o declínio pode se apresentar em três dinâmicas diferentes, conforme descrito no quadro 1.

**Quadro 1- Dinâmicas de Declínio Organizacional**

Dinâmicas	Velocidade	Característica
Abordagem 1	De repente declina	Rápido colapso de empresa seguido de falência
Abordagem 2	Declínio gradual	A falência ocorre depois do declínio;
Abordagem 3	Declínio vagaroso	O declínio é rápido ou gradual, mas a falência demora anos

**Fonte: Adaptado de D'aveni (1989)**

Além disso, Pimentel e Major (2014), alegam o declínio do crescimento como um indicador de fracasso. Para eles devem ocorrer mudanças para reverter esse quadro, apesar da dificuldade de ser solucionado. O bom desempenho da empresa, ou retratada como empresa saudável, devem ser inseridas algumas competências e habilidades dos gestores, bem como uma medição e avaliação sob uma perspectiva integrada da organização visando a compreensão da totalidade de suas causas e não somente considerar o crescimento como único indicador de sucesso. Uma visão holística do problema abordado, para tornar eficaz sob sua totalidade a eficácia organizacional.

Dessa forma, no que diz a pesquisa sobre Declínio Organizacional, podemos associar que assim como as pessoas, as empresas padecem de males que por vezes impossibilitam-nas de manterem uma gestão sadia.

Patologia do grego *pathós* (sofrimento), e *logos* (tratado), que no senso comum tratado como “doença”, quando diagnosticada no ser humano por um profissional médico, na maioria das vezes especialista, a qual inicia-se de imediato o seu tratamento. Essas doenças surgem devido à inúmeros fatores e podem ser hereditárias. Nas empresas as doenças podem ser a de nível intelectual, por falta de qualidade, planejamento, credibilidade perante o mercado e principalmente no que tange às finanças. O setor financeiro dentro das organizações é sem dúvida o principal gargalo, ou seja, o principal causador de patologias empresariais.

A doença de nível financeiro na maioria dos casos é gerada por investimentos incorretos, gastos desnecessários, falta de fluxo de caixa e, em algumas empresas, a mistura das dívidas pessoais com as empresariais. Para que não ocorram ou que se minimizem os sintomas, a gestão deve ser coerente com o perfil de cada empresa, com padrões estabelecidos, metas estipuladas e controle de todas as operações pertinentes ao processo produtivo delas.

Com relação às influências organizacionais, muitas são consideradas as causas internas associadas ao Declínio Organizacional, como por exemplo, mau gerenciamento da empresa, sua inércia estrutural e ameaça a rigidez (STAW; SANDELANDS; DUTTON, 1981).

Aarstad e Haugland (2015) indicam que as causas do declínio são resultantes de uma vasta disfunção organizacional que é desencadeada tanto por restrição de recursos, quanto pressão para cortes. Geralmente, esta condição ocorre em um período específico (CAMERON; WHETTEN; KIM, 1987). Assim, para estes autores, o conceito do declínio não tem origem na ineficácia organizacional, mas sim em como estes efeitos negativos são gerenciadas.

O quadro 2 sintetiza as principais disfunções organizacionais que desencadeiam o declínio organizacional.

**Quadro 2- Consequências disfuncionais do declínio organizacional**

<b>Disfunções organizacionais</b>	<b>Conceitualização</b>
Centralização	A tomada de decisão é somente realizada pelo gestor de maior função dentro da empresa, diminui a participação dos restantes controle de ações,
Falta de planejamento à longo prazo	As necessidades de curto prazo são priorizadas
Redução da inovação	Aversão ao risco
Bode expiatório	Líderes são responsabilizados pelos sofrimentos e incertezas
Resistencia à mudanças	Conservadorismo e rejeição de novas alternativas
Alta rotatividade	A maior parte dos líderes competentes tentam primeiro deixar, causando anemia da liderança
Moral baixo	Poucas necessidades são satisfeitas e o corpo-a-corpo é predominante
Perda de folga	Recursos não são utilizados para cobrir despesas operacionais
Pluralismo fragmentado	Organizam grupos de interesse especial e tornam-se mais vocal
Perda de credibilidade	Líderes perdem a confiança dos subordinados
Não priorizar cortes	Tentativas de amenizar os conflitos quando há cortes
Conflitos	Controle dos recursos quando são escassos

**Fonte: Cameron, Whetten e Kim (1987)**

Como visto, muitos gestores das organizações se acomodam em função da eficiência e tomam decisões baseadas em conhecimento restrito: sem comunicação e interação com o restante dos colaboradores dentro do processo produtivo. Esse tipo de comportamento induz a interpretação errônea dos problemas atuais, cria resistência de grupos de interesse, inviabiliza práticas mais

agressivas de atuação, não há incentivo quanto à inovação, e interfere diretamente na maneira como a organização sobrevive e se desenvolve (CHOWDHURDY, 2014).

Desse modo, a fim de avaliar como a influência da governança corporativa age durante o declínio organizacional e como as empresas podem evitar se tornar rígida em períodos turbulentos ou de crise, o trabalho de Rosenblatt, Rogers e Nord (1993) buscou analisar cinco pontos centrais, descritos esses no quadro 3.

**Quadro 3- Análise da influência da governança corporativa**

	<b>Descrição</b>	<b>Ações</b>
<b>Análise 1</b>	Enquadrar a percepção dos outros	Compartilhar informações provavelmente evitará reações rígidas e pode manter os líderes e a organização aberta às oportunidades
<b>Análise 2</b>	Estruturar as atividades que os outros venham a exercer	Definir claramente as tarefas e os problemas a serem discutidos e dividi-los conforme os recursos físicos e de pessoas, prazos e planos;
<b>Análise 3</b>	Liderar sem supervisão direta	O estilo da liderança durante o declínio pode ser uma excelente oportunidade para envolver os empregados e ampliar as discussões sobre questões políticas e objetivos da organização;
<b>Análise 4</b>	Lidar com a política	Não ignorar forças políticas tais como diferenças entre os grupos de interesses, departamentos e coligações
<b>Análise 5</b>	Aceitar e promover um modelo de governança compartilhada	Durante o declínio os membros da organização se sentem vulneráveis e com os objetivos ameaçados, ampliando a coalisão dominante. Neste caso, abrir a conversa sobre os objetivos e prioridades da organização pode ampliar o apoio e compromisso de todos

**Fonte: Rosenblatt, Rogers e Nord (1993)**

Hawkins *et. al* (2012) concluíram em sua pesquisa que além dos indícios financeiros e de tamanho, a estrutura de governança é uma das variáveis responsáveis pelo declínio organizacional.

Além dessas variáveis, Thornhill e Amitt (2003) observaram que as principais causas do declínio organizacional das empresas estavam associadas à falta de conhecimento dos gestores e das competências nas finanças. Diversas práticas gerenciais podem ser elencadas. Assim, um empreendedor pode deixar de articular eficazmente seus recursos, inclusive o próprio conhecimento técnico e comercial, se não adotar, por exemplo, práticas organizacionais que permitam uma adequação do empreendimento a seu ambiente.

Outro ponto levantado que se agrava durante o processo de declínio é a ausência de capacidade adaptativa das organizações em relação às mudanças organizacionais. Baloh *et al.* (2008) mostram que as organizações mais jovens têm maiores taxas de declínio que as mais velhas. Todavia, segundo os autores, essa inversão está relacionada à dependência da idade ao ciclo de sucesso evolutivo e, conseqüentemente, do seu processo adaptativo ao ambiente. Esta forte correlação entre a maturidade das organizações com as taxas de insucesso, enfatiza a importância de medir os efeitos do processo de mudança (FRIEDRICH *et al.*, 2009).

Além disso, alguns autores que estudam o declínio organizacional têm argumentado que as organizações em declínio reduzem ou eliminam suas atividades mais arriscadas, como a inovação (WISEMAN, BROMILEY, 2006), outros por sua vez, acreditam que o declínio se torna um estímulo para os projetos de inovação (HEINE, RINDFLEISCH, 2013).

Dentre as diversas linhas teóricas que buscam explicar o declínio organizacional, Mone, Mckinley e Barker (1998) destacam duas para explicar os efeitos do declínio e da inovação conjuntamente:

- Aprendizado organizacional: discutem que o declínio estimula a adaptação, processos de busca e mudança organizacional;
- Ameaça-Rigidez: o declínio inibe o processo cognitivo, restringe a tomada de decisão e limita o número de opções dos gerentes, reduzindo a mudança organizacional e a adaptação.

Neste caso, a presença de uma missão altamente institucionalizada, estruturas de poder altamente difundidas e alto nível de recursos afetam negativamente a inovação em resposta ao declínio organizacional.

Outra variável que interfere com que as empresas estejam suscetíveis ao declínio é a instabilidade do ambiente. Isto porque muitas empresas não considerarem o contexto atual e, acabam perdendo oportunidades de alavancagem pelo fato de não aderirem à um planejamento estruturado com as influências externas à organização (CARVALHO *et al.*, 2010).

Para sanar esses problemas, é necessário que os gestores das empresas possuam uma postura ativa aos fatores críticos de sucesso, a fim de atuar frente aos movimentos do mercado. A postura mais ativa acarreta o aumento das



chances de as empresas obterem as oportunidades e evitar as ameaças, reduzindo as possibilidades de fracasso e auxiliando na recuperação do declínio (HOSSAIN, UDDIN, 2013).

Desse modo, Kazozcu (2011) constataram que o declínio é a incapacidade de a organização antecipar, reconhecer, evitar, neutralizar ou se adaptar as pressões tanto internas quanto externas que ameaçam a sobrevivência organizacional no longo prazo, ou seja, é necessária uma maior atenção quanto às ações a serem utilizadas visando o ambiente externo às empresas.

Outra atenção a ser analisada aos gestores é quanto a origem do declínio para que a organização se prepare na redefinição do foco estratégico. É necessário que haja priorização dos aspectos internos e/ou externos, analisando a trajetória estratégica empresarial em termos de tamanho, quanto ao investimento ou desinvestimento da capacidade produtiva ou extensão de mercado e, quanto à sua forma, no investimento da melhoria das situações de custo do produto/processo. É por essa razão que a comunicação gerencial durante os períodos de crise e/ou declínio é de extrema importância, pois são identificados os aspectos do ambiente que são mais relevantes (KRAUS *et al.* 2013).

Outros fatores importantes a ser comentado com relação aos fatores externos são quanto a inércia organizacional, que se reflete em fenômenos como a necessidade de ser confiável, a percepção cega, a paralisia estratégica e os efeitos da ameaça a rigidez e compromisso da administração (STAW, SANDELANDS, DUTTON, 1981).

Muitos estudos investigam somente a inércia dentro da organização, como por exemplo, a inércia nas estruturas (MILLER, FRIESEN, 1984). Porém são poucos os pesquisados que buscam se preocupar em entender a inércia no contexto competitivo. Esse descaso quanto aos fatores externos consiste em uma falha grave, visto que uma vez que o ambiente se torne competitivo, há vasta interferência na maneira pela qual a organização deve definir seu planejamento e suas decisões.

Para os autores Kulas, *et al.* (2013) quando as organizações são bem-sucedidas o aprendizado cooperativo aumenta a força competitiva, que por sua vez estimula o aprendizado de seus rivais, tornando-os competidores mais fortes. Porém, quando estas consequências adaptativas se distanciam do aprendizado

recente, os efeitos se tornam negativos, desencadeando uma armadilha para suas competências.

Outro fator a ser considerado é que a pesquisa tem uma forte tendência em buscar somente organizações de sucesso. Este parâmetro influencia os resultados destes estudos em relação aos indicativos de uma gestão eficaz. Para os autores Martin-Rios e Parga-Dans (2016), esse tipo de comportamento faz conduzir a adoção de práticas gerenciais falhas e, conseqüentemente, a influência em resultados do desempenho empresarial. Para ele, a falta de controle dos eventos ambientais, ou seja, dos fatores externos juntamente com ações gerenciais deficientes, não correspondendo de forma adequada às mudanças do mercado, fazem com que a organização seja suscetível ao declínio. Assim sendo, a compressão dos fatores externos e o tipo de ambiente, se torna presente na condução de uma gestão eficaz.

### 2.3 INDICADORES E ESTÁGIOS DO DECLÍNIO ORGANIZACIONAL

Analisando vários estudos como os de Berg (1993); Cascio (2004); Friedrich (2009); Heine e Rindfleisch (2013). Nota-se que geralmente, os resultados financeiros são os fatores primordiais que demonstram as fraquezas organizacionais, seja elas por falta de previsão ou por prejuízos.

Muitas empresas após constatarem o declínio financeiro, optam por realizar um diagnóstico organizacional para maior entendimento das causas dos resultados financeiros insatisfatórios. Após isso, são traçados um plano contingencial para recuperação e, em seguida, são considerados estratégias redirecionadas para evitar erros anteriores (PRETORIUS, 2008).

Segundo Kraus (2013), os resultados indicam que as causas do declínio podem ser fatores externos e internos à empresa. É, dessa maneira, que se faz necessário o uso de indicadores financeiros e não financeiros para desenvolver indícios de declínio.

Hofer (1980) mensura o declínio através do volume de queda nas vendas ou parcela de mercado até o ponto em que o equilíbrio das vendas e o valor das empresas é maior que o da liquidação. Neste caso, segundo o autor, a estratégia de *turnaround*, ou seja, de recuperação, deve focar tanto em uma recuperação

operacional (cortes de custos e redução de ativos), quanto na recuperação estratégica (nicho de mercado e aumento da parcela de mercado). Já para Kierulff (1994) uma organização está em declínio quando o fluxo de caixa da organização é negativo e este resultado não está planejado ou o lucro projetado não atende as expectativas dos gestores levando em conta todos os riscos e inflação associados ao período.

Mckiernan (2003) foi o primeiro autor que denominou os sintomas do declínio organizacional em categorias, classificando-os em quatro aspectos: físico, gerencial, comportamental e financeiro, conforme descritos no quadro 4.

**Quadro 4- Sintomas de Declínio Organizacional**

<b>Físico</b>	<b>Gerencial</b>	<b>Comportamental</b>	<b>Financeiro</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planta e equipamentos obsoletos</li> <li>- Acesso difícil à matérias-primas</li> <li>- Repetidas falhas no lançamento de produtos</li> <li>- Falta de investimentos em novas tecnologias</li> <li>- Agravamento nos termos de comercialização</li> <li>- Produtos obsoletos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Paralisia administrativa</li> <li>Turnover elevado de bons empregados</li> <li>Alto absenteísmo</li> <li>Colaboradores se afastam das atividades comuns</li> <li>Altos níveis de stress</li> <li>Perda do CEO</li> <li>Reuniões emergenciais entre os executivos</li> <li>Conflito entre os executivos</li> <li>Perda de liderança</li> <li>Baixa credibilidade na alta administração</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cultura de cinismo e fatalismo</li> <li>Aumento da burocracia</li> <li>Distanciamento entre as pessoas</li> <li>Comunicação distorcida e existência de tabus</li> <li>Problemas são ignorados</li> <li>Transferência de culpa</li> <li>Não há sentido de urgência</li> <li>Falta de estratégia</li> <li>Queda dos níveis de serviço.</li> <li>Medo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Declínio de lucro, vendas, liquidez e dividendos</li> <li>Dificuldade de obtenção de informações contábeis</li> <li>Aumento das dívidas</li> <li>Deterioração do valor para os acionistas</li> <li>Refinanciamento público</li> <li>Criação de novos fundos para repor as perdas</li> <li>Planos financeiros de reestruturação</li> <li>Violação de contratos bancários</li> <li>Agravamento nos termos de comercialização</li> <li>Pendência judícia</li> </ul>

Fonte: Mckiernan (2003)

Nota-se que as variáveis divididas em categorias, dependem de uma análise da empresa por um todo. Diante deste contexto, para que os gestores possam definir qualquer estratégia de recuperação é essencial qualificar as principais as causas do declínio e analisá-las de forma integrada.

Nessa tese utilizou a base teórica encontrada neste tópico para identificar quais os fatores e variáveis cada modelo de Declínio Organizacional possui. Para isso, buscou-se analisar de forma criteriosa cada modelo selecionado, baseado nas categorias disponibilizadas e que melhor se adequa ao objeto de estudo, visto que a

análise das variáveis qualitativas se dá pelo conhecimento específico e prévio do assunto supracitado.

Com relação aos estágios do Declínio, Collins (2010) propôs um modelo, a qual dividiu em cinco fases, descritas no quadro 5, e não necessariamente sequenciais.

**Quadro 5- Estágios de Declínio**

<b>Estágio do declínio</b>	<b>Definição</b>	<b>Descrição</b>	<b>Autores</b>
<b>Estágio 1</b>	Excesso de confiança proveniente do sucesso	Os gestores orientam suas estratégias desprezando competências essenciais, aventurando-se em novos e mercados emergentes, assumindo riscos que não são convergentes com o foco da empresa sendo incapazes de reconhecer ameaças internas e externas que ameaçam a sobrevivência no longo prazo.	(PRAHALAD; HAMEL, 1990); (SERRA, FERREIRA E FIATES, 2008); (WEITZEL; JOHNSON, 1989).
<b>Estágio 2</b>	A busca indisciplinada por mais	O desejo incessante de crescer é chave e crítico ao sucesso. Fato decorrente da contratação de pessoas que não estão adequadas aos valores essenciais da empresa e que priorizam resultados imediatos. Falta de cuidado com recursos críticos ao sucesso na execução da estratégia como: qualificação dos recursos humanos e financeiros.	(SERRA; FERREIRA; FIATES, 2008).
<b>Estágio 3</b>	Negação de riscos e perigos	Os líderes negligenciam os sinais de mercado e colocam em risco a posição da organização, desprezando variáveis internas como excesso de estoque, declínio das vendas.	(WEITZEL, JOHNSON, 1989); (PRAHALAD; HAMEL, 1990; KIM; MAUBORGNE, 2005; SERRA, FERREIRA; FIATES, 2008).
<b>Estágio 4</b>	Luta desesperada pela salvação	Contratação de um novo líder para reestruturar a organização. Entretanto, esta nova direção gera resultados positivos em um horizonte de curto prazo, mas eles não se sustentam porque não se apoiam nas competências essenciais. A visão é o elemento chave da estratégia, mesmo que haja flexibilidade para aproveitar novas oportunidades.	(PRAHALAD; HAMEL, 1990); (TICHY E CHARAM, 1989)
<b>Estágio 5</b>	Entrega a irrelevância ou morte	Diante de tantos planos frustrados, os próprios líderes se acham incapazes de reorientar a organização. Fato agravado pela falta recursos humanos e financeiros para se reposicionar ou, somente se manter no mercado.	(FERREIRA; FIATES, 2008); (WEITZEL; JOHNSON, 1989)

Fonte: Collins (2010)

É interessante entender, portanto, em qual fase do declínio a organização está para identificar os problemas associados a cada estágio para uma análise das soluções viáveis. Para tal propósito, diagnosticar características estratégicas, organizacionais e de liderança entre os ciclos de declínio se torna o primeiro passo relevante na busca pela recuperação.

#### 2.4 TURNAROUND (RECUPERAÇÃO)

Segundo Suarez e Utterback (1995) a sobrevivência de uma organização, geralmente, é afetada pela densidade populacional (número de organizações na população) no período de fundação da empresa. Organizações que foram criadas em períodos com taxa de densidade populacional elevada de empresas provenientes do mesmo setor, tem maior taxa de mortalidade que as empresas fundadas em períodos com baixa densidade, devido a competitividade e falta de gerenciamento de fatores externos.

Desse modo, muitas empresas vêm a fracassar por deixarem de considerar o contexto atual e, evitando uma reformulação de estratégias modernas a qual seja propícia para o desenvolvimento. (CARVALHO *et al.* 2010).

Anderson e Zeithaml (1984) foram os primeiros autores que argumentaram que a estratégia das empresas deve ser considerada como metas de gestão primeiramente, avaliando os fatores externos e internos em que se move a empresa. Organizações aptas a antever, reagir e se posicionar à estas flutuações, periodicamente revisam suas estratégias para que estas sejam aderentes ao contexto vivido.

Diante de tal perspectiva Porter e Harrigan (1983) indicam que a estratégia de recuperação ideal é aquela que busca evitar ou antecipar o declínio. Dessa forma, a organização é capaz de melhorar sua posição no declínio tomando algumas precauções na fase anterior como:

- Minimizar investimentos ou ações que aumentem as barreiras de saída, a menos que seja claramente benéfico para a estratégia corporativa global;
- Aumentar a flexibilidade dos ativos para que possam aceitar diferentes matérias-primas ou produtos substitutos; e
- Colocar ênfase estratégica em segmentos de mercado que possam

suportar o impacto de crises quando a indústria está em estado de declínio. Na busca em pesquisas que tratam o conceito de *turnaround*, não há definições precisas de qual a relação entre desempenho fraco (garantia de recuperação) e desempenho bom (recuperação de sucesso) (ABATECOLA, 2014).

Enquanto algumas pesquisas enfatizam as estratégias de redução ou cortes como essenciais no processo de aumento da Saúde das empresas e sua eficiência na produtividade, outras pesquisas afirmam que nem todas as situações de crises são recuperáveis. O sucesso no processo de recuperação da Saúde das empresas segundo Bibault (1999) depende dos seguintes fatores como causas/origem do declínio; o dimensionamento da crise; a influência dos *stakeholders*; seu histórico estratégico da organização e de seu ambiente interno; as variáveis do ambiente externo que influenciam o segmento ao qual aquela organização pertence; e a estrutura de preços e custo da organização.

Além desses fatores que em conjunto contribuem para a reestruturação da organização, Baker e Cullen (1993) acrescentam que tamanho, idade e mudança de tamanho são três características importantes neste processo. Para os autores, as empresas mais velhas e em declínio tem uma maior dificuldade em se reestruturar. Isto resulta do fato de que as características demográficas da empresa (tamanho e idade), ecologia (densidade da indústria) e estratégia (tempo de entrada) acentuam ou mitigam o impacto na sobrevivência da organização conforme o estágio do ciclo de vida (AGARWAL, SARKAR, CHAMBADI, 2002).

Aliado a isto, à medida que as empresas se tornam mais velhas, sua estrutura se torna mais burocrática e, conseqüentemente, há perda de flexibilidade na tomada das decisões, conforme apontado por Aarstad e Haugland (2015), na descrição das características dos estágios do ciclo de vida.

Em outro contraponto Kim, Kim e Miner (2009) salientaram que o nível de experiência da organização é o elemento responsável por garantir que a organização tenha êxito na sobrevivência, pois tanto o sucesso quanto a recuperação contribuem com o aprendizado organizacional.

Além disso, embora cerca de 80% a 90% de empresas novas declinem, Knott e Posen (2005) investigaram os benefícios econômicos desencadeados por estas falhas. A partir desta premissa encontraram que as externalidades geradas

pela entrada em excesso de outras empresas reduzem significativamente os custos da indústria e que a média dos benefícios gerados excede os custos privados, o que do ponto de vista econômico é bom. Este estudo corrobora com a pesquisa de Porter e Harrigan (1980) pois mostram os efeitos benéficos da concorrência e como este motiva as organizações a melhorarem seu desempenho e a capturarem novos negócios.

## 2.5 ESTRATÉGIAS DE RECUPERAÇÃO

Para que a estratégia de recuperação seja eficaz é preciso considerar tanto as necessidades da empresa em declínio, quanto a sua capacidade de reorientar a sua estratégia para aumento da sua saúde. A partir desta premissa, Barker e Duhaime (1987) identificam dois fatores que afetam a mudança estratégica durante a fase de recuperação da saúde. O primeiro identifica que grande parte dos modelos estratégicos se baseia no fato de que o declínio do desempenho é reflexo de problemas na decisão estratégica e que estes, podem ser resolvidos com estratégias de recuperação orientadas para melhorar a eficiência operacional ou estratégica.

Todavia, para estes casos, a estratégia de recuperação é ineficiente quando os gestores fracassam em diagnosticar as causas do declínio, pois utilizam estratégias inapropriadas; e o segundo aponta que o declínio é consequência da estagnação. Dessa forma, os gestores têm dificuldade em manter o alinhamento da estratégia, estrutura e ideologias com as demandas a mudança do ambiente.

Embora a mudança estratégica seja apontada como elemento crucial ao processo de recuperação da saúde das empresas, as falhas tanto no posicionamento estratégico quanto na implementação dessas mudanças são apenas algumas das medidas utilizadas na contenção do declínio.

Independentemente de quais sejam os fatores, uma mudança estratégica em uma empresa em declínio depende também de mudança dos gestores e a quantidade de recursos necessário para a organização implementar a mudança e recuperação da saúde. Por isso, alguns fatores como história, cultura, governança, tamanho e diversidade podem aumentar ou reduzir a capacidade da

organização em mudar (MARTIN-RIOS, PARGA-DANS, 2016). Mais importante que reorientar a organização para um novo posicionamento estratégico é fundamental adotar medidas para compreender a origem dos problemas.

Dentro desta perspectiva, Mckinley (1993) já havia investigado como e se a organização se adapta ao declínio organizacional. O resultado desta pesquisa enfatiza o fato de que a teoria do declínio ainda tem muitas controvérsias e estas se subdividem em *Downsizing* e Declínio organizacional no processo de adaptação.

As organizações em declínio requerem estratégias do tipo *downsizing* quando o ambiente competitivo exige que a organização mude para melhorar o desempenho seja por meio do mercado ou de produtos. Porém, esta estratégia *downsizing* depende do nível de declínio organizacional; quando o declínio ainda é baixo a organização deve priorizar a redução, caso contrário, a reorientação. (DEWITT, 1993).

Independente do contexto, a escolha estratégica por si só não garante o sucesso na implementação de uma estratégia *downsizing*. Definir a estratégia apropriada melhora as chances de a organização recuperar sua saúde, mas aliado a isso, é fundamental que haja alinhamento dos processos internos com a esta escolha estratégica.

Robbins e Pearce (1992) investigaram as tentativas de recuperação em 32 empresas têxtil e concluíram que a redução é um componente integral da recuperação da saúde. A redução para estes autores é definida como a redução de ativos e/ou custos e está fortemente relacionada com o aumento do Retorno sobre o Investimento (ROI) e aumento do desempenho dessas empresas, como visto no quadro 6.



**Quadro 6- Estágios do processo de turnaround**

<b><u>Estágio de redução</u></b>	<b><u>Estágio de recuperação</u></b>
Resposta inicial ao processo inicial de recuperação de muitas empresas é reduzir os custos e ativos. O objetivo principal desta redução é estabilizar o desempenho do declínio.	Alcançar a estabilidade a empresa começa a enfatizar em um conjunto de atividades que representam a implementação da estratégia de longo prazo.
<b><u>Objetivos</u></b>	<b><u>Objetivos</u></b>
Sobrevivência Fluxo de caixa positivo	Lucratividade no longo prazo Crescimento do mercado.
<b><u>Estratégia</u></b>	<b><u>Estratégia</u></b>
Liquidação Desinvestimento / Melhorar a eficiência operacional / Eliminar produtos	Penetração no mercado Reconcentração/ segmentação Novos mercados / Aquisição Novos produtos

**Fonte: Robbins e Pearce II (1992)**

Barker III e Mone (1994) criticaram estes resultados após replicarem o estudo e fornecerem explicações alternativas para a mesma amostra e tentativas de recuperação. Concluem que há pouca evidência que suportam a afirmação de que a redução de despesas é essencial para a recuperação.

Para Barnett e Hansen (1996) quando as organizações são saudáveis, o aprendizado induz o aumento da força competitiva, que por sua vez engatilha o aprendizado de seus rivais, tornando-os competidores mais fortes (ciclo). Porém, na medida que estas consequências adaptativas se distanciam do aprendizado recente, os efeitos se tornam negativos, desencadeando uma armadilha para suas competências. Esta abordagem segundo os autores permite identificar sob quais condições estas interrupções no equilíbrio desencadeiam consequências boas ou ruins no desenvolvimento de capacitações estratégicas.

Por outro lado, Daily e Dalton (1994) concluíram em sua pesquisa que além dos indícios financeiros e de tamanho, a estrutura de governança é uma das variáveis responsáveis pelo declínio organizacional. Embora a literatura de *turnaround* investigue a habilidade da empresa a se adaptar aos períodos de crise, a renovação da liderança estratégica, segundo estes autores, é responsável pelo aumento da incidência dos pedidos de falência, pois estes são os responsáveis diretos pelos mecanismos de controle interno dos processos.

A maioria das empresas prestes a pedir falência sofre com as pressões internas e externas que buscam testar a eficácia da sua estrutura de governança. Por isso, grande parte das estratégias de recuperação opta por redefinir o corpo gerencial em função dos períodos longos de declínio, pois a gestão tende a optar por ações mais conservadoras, resistentes a mudanças, centralizadoras e formais, dificultando o reposicionamento da organização (DAILY, DALTON, 1994).

Corroborando com esta premissa, Desai (2008) analisou o perfil dos gestores em relação a tomada de risco quando o desempenho é ruim. Para o autor, a aversão ou não ao risco depende de como estes interpretam os resultados. A constante ameaça do ambiente externo induz a organização a focar na tomada de decisão com o intuito de minimizar as perdas no curto prazo.

Sendo assim, ainda o mesmo autor diz que em situações cujo desempenho pode ser recuperado, os gestores tomam risco em suas decisões para que suas organizações se mantenham competitivas e retomem os resultados. Em contrapartida, quando as chances de recuperação são baixas, os gestores tomam medidas mais cautelosas e evitam mudanças radicais.

A própria literatura sugere que a estratégia de adaptação deve dispensar esforços em compreender o ambiente externo para que ajustes internos na estrutura sejam realizados em sintonia (ANDREWS, 1980). Como as empresas com queda no desempenho dedicam esforços em medidas de curto prazo (CARVALHO *et al.* 2010), sem considerar o ambiente externo, elas se tornam incapazes de implementar medidas eficazes no processo de recuperação, inibindo a capacidade da empresa em se antecipar as ameaças externas (BATISTA, MEDEIROS, 2014).

Como as pesquisas têm uma forte tendência em focar em organizações saudáveis, este viés segundo Denrell (2003) pode influenciar os resultados destes estudos em relação aos indicativos de uma gestão eficaz. Para o autor, esse tipo de comportamento pode conduzir as organizações a adotarem nas práticas gerenciais falhas que influenciam os resultados do desempenho empresarial e ferramentas de qualidade que permitem a correção da eficiência na sua gestão.

Para mais bem explicado essas considerações elencados à Qualidade percebida e enfatizada nesse estudo, a qual torna-se parte essencial na construção

da problemática, será apresentado a seguir o contexto sobre qualidade, qualidade em serviços e Excelência em Gestão, para que se possa compreender sobre excelência e com isso, auxiliar na consolidação do objetivo deste trabalho.

## 2.6 QUALIDADE: DEFINIÇÕES E EVOLUÇÃO

Para conceituar a definição de Qualidade, é necessário resgatar os principais autores com o intuito de organizar os diversos significados de Qualidade, visto que isso restringe à uma melhor compreensão da definição e importância da Qualidade em todos os tipos de organizações. É necessário destacar o processo evolutivo da Qualidade a partir da concepção do conceito pelos ditos “gurus” ou autores clássicos da área.

Em 1947, Deming foi recrutado pelo Supremo Comando das Forças Aliadas para apoiar o desenvolvimento de um recenseamento no Japão, o que foi determinante na difusão dos princípios da qualidade pela indústria japonesa. O autor estava convencido de que, para uma organização manter a ênfase na qualidade, era necessário um empenho contínuo da gestão do topo.

Em 1951, Juran publicou o livro *Quality Control Handbook*, em que apresentou o modelo de custos da Qualidade, explicitando que o custo para recuperação de falhas pode ser reduzido se investir em inspeção e prevenção. Além disso, o autor define a Qualidade como adequação ao uso, ou seja, de um produto à sua utilização pretendida, aproximando o conceito da Qualidade à perspectiva do cliente. Os autores, também, apresentam um processo da Gestão da Qualidade e recomenda a criação de equipes que se envolvam no processo como um todo.

No que se refere ao autor Feigenbaum (1961), ele propôs o “controle total da qualidade” (*TQC - Total Quality Control*), reforçando a ideia de que é necessário melhorar a comunicação entre departamentos funcionais, uma vez que a ideia de Qualidade resulta de um esforço de todos os indivíduos que colaboram com uma organização. O autor defendia, assim como Juran, o poder do modelo de custos da qualidade.

Em 1979, o autor Crosby contribuiu com a teoria da Qualidade ao defender o conceito de zero defeito. Assim como o autor Deming, Crosby definiu a Qualidade em termos de conformidade do produto com as suas especificações, introduziu a

ideia de que Qualidade compensa o investimento, desde que o bem é produzido pela primeira vez. Este autor acredita que a Qualidade depende essencialmente da gestão dos recursos humanos da empresa.

Já Ishikawa em 1985, desenvolveu um conjunto de ferramentas da Qualidade, como métodos de apoio à resolução de problemas, como por exemplo, o Diagrama de Causa-Efeito. O autor contribuiu com a conceitualização de Círculos da Qualidade, a qual discute e resolve problemas que afetam o dia-a-dia.

Taguchi (1986) descreve em seus estudos, que a Qualidade deve ser garantida através do design dos produtos e que é mais fácil corrigir o desvio médio de desempenho que a falta de consistência, preocupando-se com os custos da qualidade para a sociedade.

Garvin (1987), por sua vez, discute que as organizações devem considerar a Qualidade como um elemento importante no posicionamento estratégico da empresa, apresentando em seus estudos, as chamadas Dimensões da Qualidade. Isso se torna um diferencial competitivo entre as organizações que as incorporam em suas atividades a qual foram relatadas em vários estudos científicos posteriores como: Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990), entre outros. Nelas, além das empresas de produção de produtos, houve a incorporação dessas estratégias colocadas às organizações prestadoras de serviços.

## 2.7 GESTÃO DA QUALIDADE EM SERVIÇOS

Autores como Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988) e Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990), começaram a definir a qualidade em serviços como a amplitude da discrepância entre as percepções (desempenho percebido) e as expectativas dos clientes.

Em seguida, Grönroos (1990) e Fornell (1991) definiram a qualidade é realizada sob a ótica do cliente, pois o que importa é o que ele percebe como Qualidade. Do mesmo modo de raciocínio, Gibson (2003) afirma que a Qualidade se insere a partir do julgamento a respeito da aptidão para o consumo, e que a percepção da qualidade é uma das funções consideradas prévias sobre o que os produtos e os serviços supridos.

Ampliando a discussão, Denton (1990) criou o termo “qualitatividade”, a qual define como produtividade com excelência, cujo nível de qualidade é fomentador da satisfação dos clientes e do sucesso empresarial. As empresas prestadoras de serviços, segundo o mesmo autor, devem se preocupar com a Qualidade para se manter competitivas no mercado.

Apesar da falta de consenso na literatura, a qualidade em serviços é mais considerada a partir das expectativas dos clientes e, por consequência na avaliação da satisfação deles. Segundo Oliver (1997), a mensuração do nível de satisfação dos clientes serve para verificar o desempenho do serviço prestado em relação às suas expectativas, observando-se suas necessidades e seus desejos em contrapartida às suas percepções. Neste sentido, Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) comentam que a qualidade percebida é determinada pela lacuna ou pela discrepância entre as expectativas dos consumidores e sua percepção do produto e/ou serviço.

Portanto, se faz necessário distinguir a Qualidade dos Serviços e a satisfação dos clientes, que são construtos interligados, mas considerados distintos. A Qualidade dos serviços deve ser discriminada como a percepção atual do cliente sobre o desempenho do serviço prestado, enquanto a satisfação se baseia nas experiências atuais, passadas ou futuras (ANDERSON, FORNELL, LEHMANN, 1994).

Em vista disso, Grönroos (1998) define a Qualidade percebida de um serviço como a resultante da relação entre as percepções e expectativas dos clientes, ou seja, um construto anterior à satisfação do cliente com base no valor atribuído ao nível de qualidade vivenciando. Outros autores como Bolton (1993) defendem que a satisfação é antecedente da Qualidade e da intenção de compra.

Para os mesmos autores a Qualidade em serviços é uma atitude geral, cuja satisfação está relacionada a transações específicas, distinguindo-se, por isso, da satisfação do cliente. Segundo Zeithaml e Bitner (2003), a Qualidade em serviços é uma avaliação que reflete a percepção do cliente sobre as dimensões específicas dos serviços. Por outro lado, a satisfação é influenciada pelas percepções acerca da Qualidade dos serviços, dos elementos tangíveis associados aos serviços e do preço, e pelas percepções a respeito dos fatores situacionais e pessoais. Avaliando

tal contexto, as empresas precisam definir qualidade do mesmo modo que os clientes o fazem (GRÖNROOS, 2004).

De acordo com Hudson, Hudson e Miller (2004), a mensuração da qualidade em serviços pelo cliente é realizada com a comparação entre as diferenças entre os resultados da percepção (desempenho do serviço prestado) e as suas expectativas (confirmação/desconfirmação), de tal maneira que uma diferença negativa indica qualidade percebida abaixo do esperado e conseqüentemente quando a diferença for positiva, qualidade satisfatória.

No que diz respeito às Dimensões da Qualidade em Serviços, diversos autores acrescentaram alguns elementos às dimensões originais e primordiais propostas por Garvin (1987) que definiu as dimensões de Qualidade, a fim de estabelecer melhoria nos desempenhos de mensuração da Qualidade às empresas prestadoras de serviços. Das oito dimensões da Qualidade de produtos propostas pelo autor, apenas duas delas se encaixam à natureza dos serviços: o desempenho, como benefício primário desejado pelos clientes; e a qualidade percebida, em que a prestação de um serviço exige, em muitos casos, a participação do cliente, originando preocupações em nível da qualidade da relação (interações) que se estabelece durante o processo de produção e utilização do serviço.

Muitas vezes, os clientes das empresas prestadoras de serviços, nem sempre possuem informações completas à respeito da empresa e da própria oferta em si. Assim sendo, muitas vezes a Qualidade percebida de um serviço pelo cliente é avaliada, basicamente, em duas dimensões: a técnica e a funcional (GRÖNROOS, 1984; 1990).

Para a dimensão técnica, a Qualidade são os resultados desejados pelos clientes, ou seja, a interação que os clientes possuem com a organização. Em contrapartida, na dimensão funcional, o usuário também é influenciado pela forma, ou seja, “como” recebe o serviço e como vivencia o processo de produção e consumo simultâneo (PARASURAMAN, ZEITHAML, BERRY, 1985).

É válido reforçar, também, que a dimensão funcional da Qualidade se relaciona às funções do prestador de serviços e às percepções do cliente com o serviço prestado. Já a qualidade técnica aumenta conforme evoluem as percepções totais da Qualidade do serviço (DAGGER, SLUEENEY, JOHNSON, 2007).

Em acréscimo, é importante ressaltar que por falta de conhecimento específicos, nem sempre o cliente está apto a reconhecer a qualidade técnica de um serviço. E, por esse motivo, a dimensão funcional da qualidade é mais facilmente apreciada ou avaliada pelo cliente (TÉBOUL, 2002).

Através de todos os aspectos apresentados, é possível mensurar a qualidade do serviço prestado e colocar em prática alguns aspectos que contribuirão para sua melhoria, eliminando desta forma a causa do problema e conseqüentemente, o grau de insatisfação apresentado pelos clientes. Não é um trabalho considerado fácil, mas na busca da excelência é algo que se torna necessário ser inserido.

## 2.8 EXCELÊNCIA EM GESTÃO

Ao longo dos anos, muitas empresas têm procurado explorar na qualidade a melhoria do desempenho para obtenção da vantagem competitiva sustentável (NETLAND, SANCHEZ, 2014). O foco na qualidade pelas empresas desenvolveu-se mais intensamente a partir do final da segunda guerra mundial liderada por japoneses e americanos para melhorar ou manter a sua posição competitiva no mercado. Foi impulsionada por vários pesquisadores que contribuíram com a evolução e o sucesso de práticas da qualidade ao redor do mundo (FEIGENBAUM, 1961; DEMING, 1982; ISHIKAWA, 1985; TAGUCHI, 1986; JURAN, 1988; GARVIN, 1988).

Garvin (2002) aponta que para compreender o significado de qualidade, é necessário ter um olhar especial para seu processo evolutivo ao longo do tempo. Para o autor, esta evolução pode ser organizada em quatro eras: (1) a era da inspeção; (2) a era do controle estatístico; (3) a era da garantia da qualidade e; (4) a era da gestão estratégica da qualidade.

Powell (1995) estudou a qualidade no ambiente interno das empresas. No que refere às suas características operacionalizadas pelas empresas por meio de práticas da qualidade, o autor defende que a sobrevivência das empresas está associada a determinados recursos intangíveis críticos. Segundo o autor, são as características comportamentais tácitas, intangíveis, imperfeitamente imitáveis que podem gerar vantagem competitiva e não apenas as ferramentas e técnicas da gestão da qualidade.

Assim, a prática da qualidade tem efeito positivo sobre a vantagem competitiva e o desempenho quando associa recursos tácitos e intangíveis da empresa. Dessa maneira, segundo o autor, as empresas que identificam esses, como por exemplo, proficiência em uma determinada habilidade, pode criar mecanismos de isolamento para dificultar a cópia ou replicação de sua vantagem pelos competidores (POWELL, 1995; BARNEY, 2014).

A qualidade tem cada vez mais se integrado dentro do sistema de gestão, com o foco no cliente e na criação do pensamento e cultura da qualidade (NAIR, 2006). Subedi (2006) por exemplo, aborda a qualidade no âmbito da capacidade de aprendizagem e memória organizacional das empresas.

Wiele e Brow (2002) entendem que a qualidade não deve dirigir o processo de negócio da empresa, mas sim, deve auxiliar o desenvolvimento da capacidade organizacional. Para os autores, as empresas buscam descobrir e desenvolver formas idiossincráticas de aplicação dos princípios fundamentais de qualidade e de outros conceitos de maneira que sejam significativas para suas atividades na sua operacionalização.

A satisfação do cliente é colocada como objetivo a ser perseguido pela organização na execução de todas as atividades de excelência em gestão. O melhoramento contínuo decorre da experimentação e da aprendizagem. O foco nas pessoas assenta-se na concepção de que a força de trabalho pode fazer contribuições importantes a partir da delegação de autoridade, do trabalho em grupo e do compartilhamento do conhecimento.

A visão da organização como um sistema se expressa, no âmbito interno, na quebra das barreiras entre departamentos e funções, na liderança da alta administração e na visualização da qualidade como um componente estratégico. No âmbito externo, a visão sistêmica emerge com base na criação de uma rede articulada com fornecedores e outros agentes externos, em cuja base está o alinhamento de interesses e de estratégias.

Escrig-Tena (2004) recupera um conjunto de trabalhos - Mann e Kehoe (1994), Powell (1995), Larson e Sinha (1995), Adam *et al.* (1997), Lemak e Reed (1997), Easton e Jarrell (1998), Dow *et al.* (1999), Terziovski e Samson (1999) e Zhang (2000) - que têm por objetivo avaliar empiricamente as evidências da influência do sistema de excelência em gestão sobre os resultados das empresas.



Utilizando metodologias distintas, cada um dos trabalhos avalia a influência sobre o resultado operacional (melhorias nos processos e nas relações com os funcionários, com clientes e fornecedores) e sobre o resultado financeiro (participação no mercado, crescimento das vendas, lucratividade e rentabilidade).

Com base em evidências sobre o potencial das abordagens de melhores práticas, como Malcolm Baldrige e o Prêmio Nacional da Qualidade - PNQ no Brasil apoiado pelo Modelo de Excelência em Gestão - MEG tem servido como modelos de referências para práticas e tomadas de decisão utilizadas em operações e processos organizacionais que geralmente estão associadas a premiações, certificados ou consultorias.

Santos *et al.* (2016) desenvolveram um estudo em 52 empresas brasileiras participantes do Prêmio Minas de Qualidade (PMQ) aplicadas no Estado de São Paulo e Minas Gerais - Brasil, entre o ciclo de 2008 e 2011 baseado em 389 avaliações independentes de 8 critérios do MEG. O resultado da pesquisa dos autores apoia a estrutura conceitual do Modelo de Excelência Gerencial - MEG da FNQ, que apontam que o posicionamento de liderança e gerenciamento de informações são forças que levam à gestão estratégica de pessoas, mercados, processos e preocupações sociais, e são identificados como fortes preditores do desempenho dos negócios.

Com isso, parece que a qualidade se tornou um recurso que contribui na implementação de melhores práticas de gestão e que tem levado às empresas a criar habilidades organizacionais ao operacionalizá-la desenvolvendo características diferenciadas, ou seja, que são valiosos, raros e difíceis de imitar pelos competidores.

O Modelo de Excelência em Gestão (MEG) na busca de um melhor desempenho organizacional, possui fundamentos da excelência, que são fatores encontrados em empresas de classe mundial e que, por meio das práticas desenvolvidas na organização, serão implementados por meio dos critérios de excelência.

Os fundamentos da excelência são: pensamento sistêmico, atuação em rede, o aprendizado organizacional, a inovação, a agilidade, a liderança transformadora, o olhar para o futuro, o conhecimento sobre clientes e mercado, a

responsabilidade social, a valorização de pessoas e da cultura, decisões fundamentadas, orientação por processos e a geração de valor.

Os Fundamentos da Excelência se traduzem em processos gerenciais e consequentes resultados encontrados em organizações de classe mundial (FNQ, 2017). O Modelo de Excelência em Gestão é estruturado sobre conceitos baseados em oito critérios de excelência. Os oito critérios são os responsáveis por colocar em prática os fundamentos da excelência dentro das organizações.

Os requisitos dos critérios são expressados através de questões formuladas que buscam informações específicas. Essas, por sua vez, são agrupadas em Itens em cada um dos oito. Os objetivos dessa distribuição são facilitar o entendimento de conteúdos afins considerados no Modelo e reproduzir, de forma lógica, a condução de temas essenciais de uma organização (FNQ, 2017).

Os Cadernos do Modelo de Excelência em Gestão descrevem como os requisitos dos Critérios podem ser atendidos a partir de soluções práticas, sem caráter prescritivo. Esses requisitos são diretrizes para a implementação de práticas nas organizações, eles focam em diversas situações de cada critério para de acordo com o nível do sistema de gestão atual da empresa.

Esses critérios são de caráter qualitativo, no entanto são mensuráveis a fim de criar um diagnóstico da situação atual da empresa. Cada critério é analisado, individualmente, como se fosse um subsistema do sistema gerencial em si gerando um diagnóstico geral da empresa no final da avaliação do modelo.

## 2.9 CONSIDERAÇÕES SOBRE O CAPÍTULO

Como visto, as evidências empíricas retratam a falta de ações dos gestores sobre a saúde organizacional e sobre seu desempenho das empresas, porém não se descreve como identificar antecipadamente sua ocorrência, quais são todos os fatores determinantes nesse processo e quais as variáveis que podem ser consideradas e mensuradas de forma sistêmica, ou seja, em todos os setores das empresas.

Alguns estudos permitiram demonstrar quais são as ações que podem reverter o declínio. Da mesma forma, descobriram que a atividades de *downsizing*, quando a empresa estava declinando resultou em melhor desempenho e retomada

ao mercado competitivo. Com relação ao posicionamento do gestor, as empresas que se envolvem em ações estratégicas, principalmente em *downsizing*, experimentam reduções no capital humano específico da indústria e da empresa, bem como do capital social, estes considerados fatores também internos à organização.

Outro fator interessante, é que alguns trabalhos operacionalizaram as ações estratégicas usando mudanças nos índices internos de gestão, que podem não influenciar muitas vezes a recuperação, já que foi visto em todos os trabalhos que os fatores internos e externos devem estar em harmonia para que as empresas possam sair do declínio. Nota-se a necessidade de saber quais são esses fatores.

Notou-se que as ações estratégicas são o verdadeiro motor para aumento da Saúde das empresas em longo prazo e que conhecer o mercado, as expectativas e percepções dos clientes, é uma estratégia primordial para as empresas saírem do declínio.

A literatura mostrou também que todas as organizações empresariais experimentam ameaças econômicas externas, mas é preciso que sejam definidos os objetivos que abordam as condições de declínio econômico e analisadas as ações operacionais, para que as empresas possam obter uma maior chance de renovação e saúde sustentável.

É evidente que o declínio possui indicadores, (financeiro, físico, comportamental e gerencial) e eles não podem ser considerados isolados, é necessário evidenciar todos os âmbitos da empresa de forma holística.

Embora fossem retratados vários modelos de declínio que possam contribuir no entendimento da pesquisa sobre esse fenômeno, grande parte do domínio permanece sem investigação. Ainda há muito a aprender sobre as causas e consequências do declínio da empresa, como a liderança estratégica difere nas configurações de declínio, como os objetivos determinam as decisões de *Turnaround* organizacional e quais as variáveis internas e externas responsáveis para mensuração do diagnóstico da Saúde das empresas.

Na perspectiva da Qualidade, os estudos demonstraram que a qualidade ou programas de qualidade são expressões que passaram a fazer parte do dia-a-dia das organizações, não por modismo, mas porque sem ela, tornou-se impossível

enfrentar o mercado atual competitivo e uma economia globalizada, evitando o declínio e o colapso empresarial.

Como visto nos modelos de declínio, as organizações (independente de setor e porte), enfrentam grandes desafios, permitindo que o aumento de custos, diminuição nos lucros, ineficiência nas operações e processos acarretem o mau desempenho. As novas exigências legais e normativas, bem como uma pressão constante por redução de preço, mais inovação, qualidade, eficiência são consideradas ações que as empresas devem atingir para que recuperem o sucesso e que se tornem empresas consideradas saudáveis.

O modelo de excelência em gestão, portanto, estabelece uma orientação integrada considerando que os vários elementos da organização e seus *stakeholders* interagem de forma harmônica e balanceada nas estratégias e resultados empresariais. Esse modelo possui algumas características importantes como: 1) direciona os resultados das empresas que procuram bom desempenho; promove o aprendizado organizacional; 2) permite um diagnóstico objetivo e a medição do grau de maturidade da gestão; 3) enfatiza a integração e o alinhamento sistêmico; e 4) é atualizado anualmente com base em práticas de gestão de organizações de Classe Mundial.

Uma empresa que queira atingir sua excelência precisa ter capacidade de alcançar alguns fundamentos em sua gestão. Os fundamentos baseiam-se em um conjunto de fatores atuais que traduzem em práticas encontradas em organizações de elevado desempenho. Esses fundamentos da excelência, quando aplicados, trazem melhorias para os processos e produtos, redução de custos e aumento da produtividade para a organização, tornando-a mais competitiva.

A organização que adota enfoques de excelência adapta-se mais facilmente às mudanças internas e externas do mercado e tem mais condições de atingir e manter um desempenho de Classe Mundial. Quando aplicados em sua plenitude, estão internalizados na cultura e presentes em cada atividade da organização de forma sistêmica.

Todos esses fatores citados, empresas com maior valorização do trabalhador e com investimentos na geração de conhecimento e na contínua busca de inovação tecnológica e organizacional possuem seu lugar à frente dos concorrentes na corrida pela vantagem competitiva nos mercados atuais, sendo

esse um caminho a ser trilhado para se alcançar a necessária competitividade com sustentabilidade (KUEHL *et al.* 2015).

Para que se proponha uma ferramenta que identifique como a empresa está com relação à sua “Saúde Organizacional”, se faz necessário estudar a controvérsia ao sucesso, ou seja, saber quais os fatores internos e externos do declínio são influenciadores desse processo e quais as ações estratégicas são responsáveis na reversão a esse quadro.

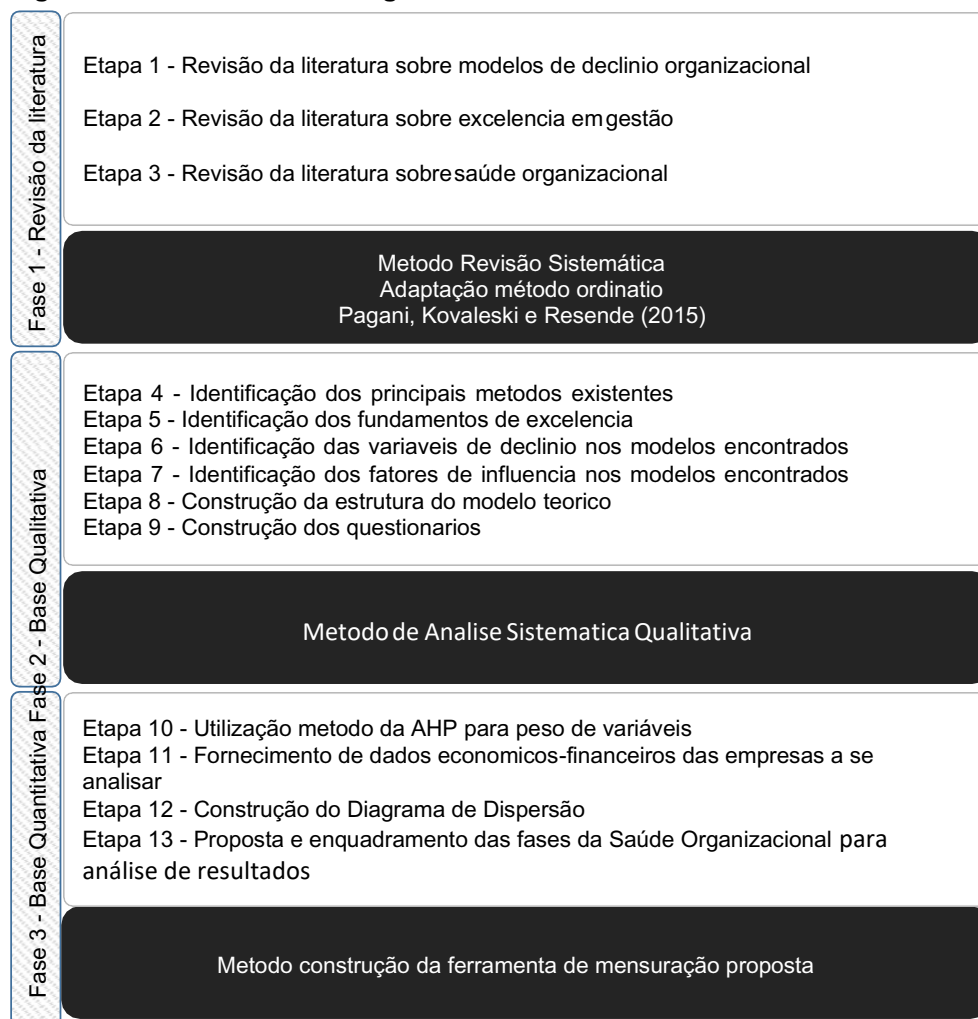
Dessa maneira, esse capítulo estruturou-se com o objetivo de fornecer alicerce na construção do modelo teórico para mensuração da ferramenta, verificando conceitos e principais abordagens disseminados no campo de pesquisa, permitindo construir a problemática de pesquisa, questionário da ferramenta de análise e fornecer auxílio na consolidação do objetivo geral.

### 3 METODOLOGIA DE PESQUISA

O objetivo deste capítulo será de apresentar as técnicas e procedimentos metodológicos utilizados para desenvolvimento do arcabouço teórico para a proposta de modelo, bem como descrever a estratégia de investigação e validação da pesquisa.

Para tanto, os procedimentos da metodologia dessa tese, baseou-se nas fases demonstradas na figura 2, a qual se divide em: Revisão de Literatura, Base Qualitativa e Base Quantitativa.

**Figura 3 - Estrutura Metodológica utilizada**



**Fonte: Autoria própria (2019)**

Nos tópicos seguintes desse capítulo, serão detalhadas as fases 1, 2 e 3 desenvolvidas para a construção do modelo dessa pesquisa, bem como suas etapas.

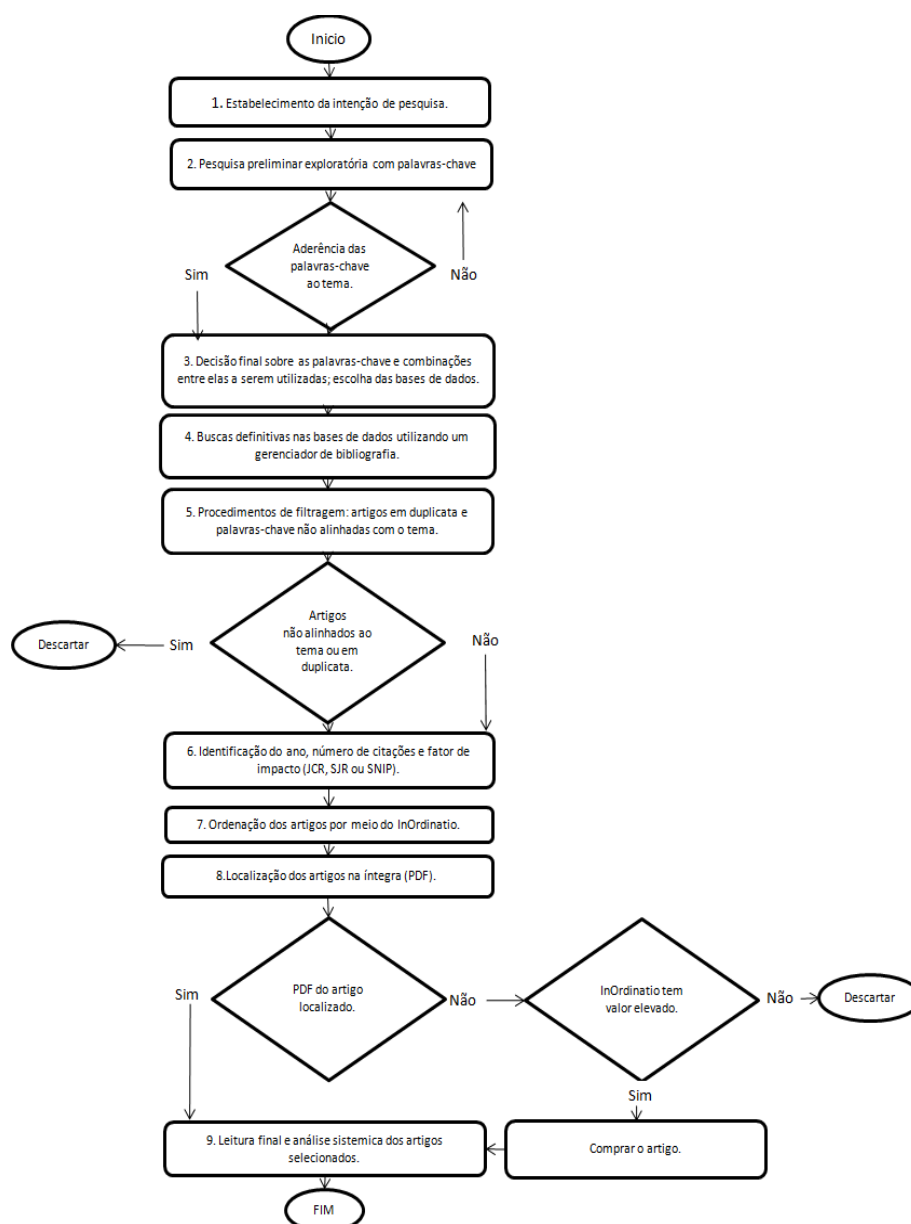
### 3.1 FASE 1: REVISÃO DE LITERATURA

Para a revisão teórica do modelo, foram realizadas três revisões sistemáticas: a primeira visou desenvolver uma revisão para análise do estado da arte dos temas a se pesquisar e principais modelos existentes (etapa 1); a segunda e a terceira buscaram desenvolver a relação dos fundamentos de excelência em gestão com o declínio organizacional e a modelos de sucesso/alto desempenho das organizações (empresas saudáveis) (etapa 2 e etapa 3).

Para as revisões bibliométricas, foram abordados os aspectos relativos ao enquadramento metodológico da pesquisa, com o instrumento de intervenção de bibliometria *Methodi InOrdinatio*, proposta por Pagani, Kovaleski e Resende (2015).

A Figura 3 apresenta o fluxo de atividades proposto na metodologia *Methodi Ordinatio*:

Figura 4 - Etapas Methodi Ordinatio



Fonte: Pagani, Kovaleski e Resende (2015)

A metodologia desenvolvida por Pagani, Kovaleski e Resende (2015), proporciona maior entendimento sobre os indicadores de qualificação em um periódico. Ao seguir as etapas demonstradas na figura 3, é possível se chegar à um portfólio qualificado, moldado conforme as características da pesquisa em questão.

Para primeira revisão, utilizou-se por palavras-chave no título, combinando:

- *Organizational Decline x Quality services;*
- *Model x Quality management;*



- *Turnaround x Companies.*

Para segunda combinação optou-se por pesquisar no título a expressão “*Organizational Decline*” combinada por expressões relativas aos fundamentos de Excelência em Gestão no texto na íntegra, a qual gerou as combinações:

**Quadro 7- Combinações de palavras-chave da Revisão 2**

Palavras-chave	Fundamentos	Combinações
Organizational Decline		“Organizational Decline” AND “Systemic Vision”
		“Organizational Decline” AND “Organizational Learning”
		“Organizational Decline” AND “Innovation”
	Systemic Vision	“Organizational Decline” AND “Leadership”
	Organizational Learning	“Organizational Decline” AND “Process and information”
	Innovation	“Organizational Decline” AND “Future Vision”
	Leadership	“Organizational Decline” AND “Value Generation”
	Process and information	“Organizational Decline” AND “People”
	Future Vision	“Organizational Decline” AND “Customer Knowledge”
	Value Generation	“Organizational Decline” AND “Market”
	People	“Organizational Decline” AND “Partnerships”
	Customer Knowledge	“Organizational Decline” AND “Social Responsibility”
	Market	
Partnerships		
Social Responsibility		

**Fonte: Autoria própria**

Para complemento da pesquisa, utilizou também o Banco de Teses e dissertações (Portal Capes), a qual as palavras-chave foram: Declínio Organizacional e Modelo de Excelência sem período de data específico. Isso ocorreu para identificar todos os trabalhos existentes com o tema abordado a fim de verificar as pesquisas relacionadas, bem como as lacunas existentes entre elas.

Já para a terceira revisão sistemática, optou-se pelas palavras-chave: “*Organizational Health*”; “*Living companies*”; “*Visionary companies*” e “*Successful Companies*” a fim de estabelecer o conceito ponto-chave para base da problemática, a qual refere-se à Saúde das empresas ou empresas consideradas saudáveis. A filtragem dos artigos se assemelhou às duas revisões anteriores.

### 3.2 FASE 2- BASE QUALITATIVA

Para a fase 2, foram verificados exclusivamente pela análise bibliométrica dos artigos encontrados na fase 1. Para isso, foram analisados os artigos que retratam os modelos existentes, bem como os autores, as variáveis e os fatores de influência do declínio. Essas variáveis e fatores de influência foram determinantes para a construção do modelo teórico e sua mensuração (etapas 4, 5, 6 e 7).

Essa fase se fez importante pois é partir das conceitualizações encontradas nessa etapa, o modelo teórico pode ser construído a fim de estabelecer os mecanismos importantes na construção da pesquisa (etapa 8).

Os questionários a qual relacionou-se a etapa 9, encontra-se no apêndice à essa pesquisa. Para isso, foi possível construir 3 questionários, identificados como questionário A, B e C. O questionário A referiu-se ao método multicritério AHP para disposição dos pesos dos fatores de influência. Já os questionários B e C, abordaram a mensuração em perguntas que foram respondidos pelos gestores das empresas de análise.

### 3.3 FASE 3- BASE QUANTITATIVA

Para a fase 3 que consistiu na base quantitativa, considera-se a etapa 10, 11, 12, 13 e 14.

#### 3.3.1 Etapa 10: Utilização do Método AHP para Peso das Variáveis

Para a etapa 10, a qual foi utilizado o método multicritério AHP (*Analytic Hierarchy Process*) tem como finalidade determinar os pesos das variáveis. O AHP foi o método escolhido devido disponibilizar a decomposição do problema de decisão em uma hierarquia de subproblemas mais facilmente compreendidos, sendo que cada qual pode ser analisado independentemente. Os elementos da hierarquia podem relacionar-se com qualquer aspecto do problema de decisão - tangível ou intangível, ser medidos com precisão ou estimado grosseiramente.

O método AHP é composto por quatro etapas de execução, segundo Saaty (1990):

- i) Estruturação hierárquica do problema;

- ii) Execução dos julgamentos par a par dos fatores em cada nível hierárquico;
- iii) Priorização dos fatores;
- iv) Sintetização dos fatores.

O método utiliza em seu processo uma estrutura de hierarquização da ordenação do problema e os vários critérios de avaliação. Esta estrutura é construída através da decomposição do problema em critérios que serão ordenados de forma hierárquica, facilitando a visão global da complexidade do problema (GOMES et al., 2004).

A atribuição dos pesos por meio do método AHP é realizada através da comparação par a par entre as variáveis analisadas. Elas são analisadas comparativamente duas a duas, sempre analisando o grau de importância de uma variável sobre a outra. Tais escalas de julgamento objetiva transformar as sentenças qualitativas em quantitativas.

A comparação e atribuição dos níveis de intensidade são realizadas utilizando uma escala padronizada de julgamentos do método AHP proposta por Saaty (1990).

**Quadro 8- Escala de julgamentos do método AHP**

<b>Escala numérica</b>	<b>Definição</b>	<b>Explicação</b>
1	Igual importância	As duas atividades contribuem igualmente para o objetivo
3	Fraca importância de uma sobre a outra	A experiência e o julgamento favorecem levemente uma atividade em relação a outra
5	Importância forte ou essencial	A experiência e o julgamento favorecem fortemente uma atividade sobre a outra
7	Importância muito forte ou demonstrada	Uma atividade é fortemente favorecida em relação a outra, sua dominação de importância é demonstrada na prática
9	Importância absoluta	A evidência favorece uma atividade em relação a outra com o mais alto grau de certeza.
2,4,6 e 8	Valores intermediários	Valores intermediários

**Fonte: Saaty (1990)**

O julgamento é realizado através das respostas de duas perguntas: qual dos dois elementos é mais importante em relação a um critério de nível superior, e com que intensidade, utilizando a escala de 1-9. Vale ressaltar que o fator mais importante da comparação é sempre usado como um valor inteiro, e o menos importante, como o inverso dessa unidade. Para tanto, nessa tese, o especialista analisa cada um dos fatores de influência: físico, comportamental, gerencial, financeiro e de excelência entre cada uma das possibilidades.

Diante disto, nesta etapa da metodologia se propôs que a avaliação comparativa de atribuição dos pesos fosse realizada por um especialista do tema em questão.

Com relação à priorização das variáveis e sintetização, após a posse da atribuição dos pesos para cada variável realizada por meio da comparação por pares, os dados foram lançados em uma matriz quadrada  $n \times n$ , a qual distribuiu e ordenou os dados obtidos, montando as comparações realizadas a partir dos questionários apresentados no apêndice.

Após construção da matriz de comparação por pares, os valores foram normalizados por meio da aplicação da equação (1), que resulta o vetor de prioridade de cada elemento da matriz por meio da divisão de cada elemento da matriz pela soma da coluna respectiva ao elemento.

$$\bar{w}_i (C_j) = \frac{C_{ij}}{\sum_{i=1}^m C_{ij}} \quad (1)$$

Onde:

**$w_i (C_j)$**  = Valor normalizado para o critério;

**$m$**  = Número de critérios em um mesmo nível hierárquico (número de fatores em uma coluna);

**$C_{ij}$**  = Valor de intensidade de importância atribuído ao critério.

Após obter os vetores de prioridade normalizados de cada elemento da matriz, aplicou-se a equação (2) para obter o vetor de prioridade relativa de cada fator de influência de avaliação, resultado da média dos valores relativos obtidos através da normalização dos valores.

$$\bar{w} (C_i) = \sum_{j=1}^m \bar{w}_i (C_j) / m \quad (2)$$

Onde:

**W (Ci)** = Vetor de prioridade relativa de cada critério (Fator de Influência);

**n** = Ordem da matriz

**m** = Número de critérios (Fator de Influência) em um mesmo nível hierárquico (número de fatores em uma coluna);

**Cj** = Valor de intensidade de importância atribuído ao critério.

Em um primeiro momento, para a ferramenta de mensuração de Saúde Organizacional, foram identificados os níveis de intensidade de importância para os fatores de influência, através do cálculo dos vetores de prioridades relativas. Este valor, denominado peso foi utilizado como fator multiplicado na estrutura da ferramenta.

A fim de atestar a consistência dos valores designados aos fatores de influência, obteve-se a taxa de consistência das avaliações por pares utilizando a sintetização dos fatores. Essa sintetização foram os vetores dos pesos dos fatores de influência, os quais resultaram da multiplicação do maior autovalor da matriz de julgamento pelo vetor de prioridade relativa dos fatores de influência, como exposto na Equação 3.

$$\lambda_{\max} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n \frac{[AW]_i}{W_i} \quad (3)$$

Onde:

**[AW]<sub>i</sub>** = Vetor de pesos dos critérios (Fator de Influência);

**W<sub>i</sub>** = Vetor de prioridade relativa dos critérios (Fator de Influência);

**n** = Ordem da matriz.

Com os vetores de consistência definidos, calculou-se a o maior autovalor da matriz de julgamentos através da Equação 4 (SAATY, 1990).

$$\lambda_{\max} = \frac{1}{n} \sum_{j=1}^n VC \quad (4)$$

Onde:

**VC** = Vetores de Consistência;

**n** = Ordem da matriz.

Na sequência, foi necessário determinar o índice de consistência (IC) das sentenças da matriz, a qual foi calculado através da Equação 5.

$$IC = (\lambda_{\max} - n) / (n - 1) \quad (5)$$

Onde:

$\lambda_{\max}$  = Autovetor;

$n$  = Ordem da matriz.

Saaty (1990) estabeleceu os índices de consistência randômicos (IR) conforme a ordem das matrizes, como apresentado no quadro 9.

**Quadro 9- Índice de Consistência Randômico**

Ordem	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
IR	0	0	0,58	0,9	1,12	1,24	1,32	1,41	1,45	1,49	1,51	1,48

Fonte: Saaty (1990)

A partir dessa resultante, tornou-se possível calcular a taxa de consistência (RC) das sentenças atribuídas aos fatores de influência por meio da Equação (6).

$$RC = IC/IR \quad (6)$$

Onde:

IR = Índice de consistência randômico.

IC = Índice de consistência.

A definição da taxa de consistência dos valores atribuídos aos fatores de influência se resulta em quais os níveis de aproximação com a realidade possuem esses valores. De acordo com Saaty (1991), um valor de inconsistência de  $RC \leq 0,10$  é aceitável. Por conseguinte, caso um valor resulta em  $RC > 0,10$ , a qualidade dos julgamentos e/ou da atribuição dos valores aos critérios deve ser analisada e reparada.

### 3.3.2 Etapa 11: Fornecimento de Dados Econômico-financeiros das Empresas

No que diz a etapa 11 (Fornecimento de dados econômico-financeiros das empresas a se analisar), a coleta foi através de históricos econômico-financeiros de dois anos, a qual o gestor desejou analisar.

Os índices são divididos em índices que evidenciam aspectos da situação financeira e índices que evidenciam aspectos da situação econômica. Os índices da situação financeira, por sua vez, são divididos em índices de estrutura de capitais e índices de liquidez sintetizados no quadro 10. Já o índice de situação econômica é representado pela rentabilidade, conforme quadro 11, citados por Matarazzo (2003), a qual descreve esses índices como:

- Índices de Estrutura: Os Índices de Estrutura mostram as grandes linhas de decisões financeiras, em termos de origem e aplicação de recursos.

- Índices de Liquidez: Os índices desse grupo mostram a base da situação financeira da empresa. Os índices de liquidez são índices que, a partir do confronto dos Ativos Circulantes com as Dívidas, procuram medir quão sólida é a base financeira da empresa. Empresas com bons índices de liquidez têm condições de ter boa capacidade de pagar suas dívidas, mas não estará, obrigatoriamente, pagando suas dívidas em dia.

- Índices de Rentabilidade: Os índices de Rentabilidade mostram qual é a rentabilidade dos capitais investidos, isto é, quanto os investimentos renderam e, portanto, qual o grau de êxito econômico da empresa.

**Quadro 10- Índices da situação financeira**

	ÍNDICE	ABORDAGEM
<b>Estrutura de Capital</b>	Participação de Capitais de Terceiros (Endividamento)	Conceito: Quanto a empresa tornou de capitais de terceiros para cada \$100 de cada capital próprio. Interpretação: Quanto menor, melhor
<b>Estrutura de Capital</b>	Composição do Endividamento	Conceito: Qual o percentual de obrigações a curto prazo em relação às obrigações totais. Interpretação: Quanto menor, melhor
<b>Estrutura de Capital</b>	Imobilização do Patrimônio Líquido	Conceito: Quantos reais a empresa aplicou no Ativo Permanente para cada \$100de Patrimônio Líquido. Interpretação: Quanto menor, melhor
<b>Estrutura de Capital</b>	Imobilização dos Recursos não Correntes	Conceito: Que percentual de Recursos Não Correntes (PL e PELD) foi destinado ao Ativo Permanente. Interpretação: Quanto menor, melhor
<b>Liquidez</b>	Liquidez Geral	Conceito: Quanto a empresa possui de AC ARLP para cada \$ 1 de dívida total. Interpretação: Quanto maior, melhor

<b>Liquidez</b>	Liquidez Corrente	Conceito: Quanto a empresa possui de Ativo Circulante para cada \$ 1 de passivo Circulante. Interpretação: Quanto maior, melhor
<b>Liquidez</b>	Liquidez Seca	Conceito: Quanto a empresa possui de Ativo Líquido para cada \$ 1 de Passivo Circulante. Interpretação: Quanto maior, melhor
<b>Liquidez</b>	Liquidez Imediata	Conceito: Quanto a empresa possui de disponível para cada \$ 1 de Passivo Circulante. Interpretação: Quanto maior, melhor

Fonte: Matarazzo, 2003

#### Quadro 11- Índices da situação econômica

	<b>ÍNDICE</b>	<b>ABORDAGEM</b>
<b>Rentabilidade</b>	Rentabilidade do Capital Nominal	Conceito: % de lucro ou prejuízo. Em relação ao capital registrado da empresa. Interpretação: Quanto maior, melhor.
<b>Rentabilidade</b>	Margem Líquida	Conceito: Quanto a empresa obtém de lucro para cada \$ 100 vendidos Interpretação Quanto maior, melhor
<b>Rentabilidade</b>	Rentabilidade de Ativo	Conceito: Quanto a empresa obtém de lucro para cada \$ 100 investimento total. Interpretação: Quanto maior, melhor
<b>Rentabilidade</b>	Rentabilidade do Patrimônio Líquido	Conceito: Quanto a empresa ontem de lucro para cada \$ 100 de capital investido, em média, no exemplo. Interpretação: Quanto maior, melhor

Fonte: Matarazzo, 2003

Após a análise desses dados, foi atribuído um questionário C a qual o respondente verificou se houve queda nos índices acima citados. O questionário encontra-se no apêndice dessa pesquisa.

#### 3.3.3 Etapa 12: Construção do Diagrama de Dispersão para a Ferramenta de Mensuração

Para a etapa 12 (construção do diagrama de Dispersão para a Ferramenta de Mensuração) somou-se as etapas 10 e 11. Essas etapas, tiveram como base os dados obtidos pela aplicação do método AHP, onde atribuiu-se os níveis de intensidade de importância aos fatores de influência de cada indicador e da obtenção do valor dos indicadores para cada empresa ilustrada. A partir disso, foi



possível a construção de um diagrama Índice Satisfação Organizacional x índice Econômico Financeiro, a fim de facilitar a análise do posicionamento das empresas em relação a sua Saúde Organizacional.

Inicialmente para esta construção, se fez necessário o estabelecimento dos valores máximos para os eixos do diagrama. Para tanto, assume-se o eixo horizontal x, como o eixo do indicador Econômico-Financeiro e o eixo vertical, y, como o eixo do indicador Satisfação Organizacional. Adota-se como pressuposto que os indicadores Satisfação Organizacional e Econômico-financeiro são dependentes um do outro. Os fatores de influência físico, comportamental, excelência e gerencial estão no Indicador Satisfação organizacional e apenas o fator de Influência financeiro está no indicador Econômico-financeiro. Para equivaler os eixos, primeiramente aplicou-se a equação (7), com base nos pesos atribuídos a cada fator de influência para o Indicador Satisfação Organizacional:

$$VM = \sum_{j=1}^n P \cdot NI \quad (7)$$

Onde:

**VM** = Valor Máximo do Eixo;

**P** = Peso dos fatores de influência;

**NI** = Número de variáveis por Indicador.

Em seguida, o valor máximo do eixo y precisou equivaler ao valor máximo do eixo x, realizando, ou seja, uma regra de três simples para assumir os valores resultantes do eixo y. Poderia ser realizado o questionário somente utilizando os fatores de influência do eixo Satisfação Organizacional, já que há uma relação de dependência dos valores do eixo Econômico-financeiro, porém como visto na literatura, por mais que os valores são resultantes e dependentes, não se pode desconsiderar em conjunto os fatores de influência do Declínio Organizacional. É necessário para o respondente do método multicritério estabelecer todos os critérios previstos na problemática, o que se torna justificável esse cálculo para igualar os valores.

Dessa forma foi possível posicionar a empresa no quadrante específico construído e relacionado com a fase da sua Saúde Organizacional proposto nessa tese.

### 3.3.4 Etapa 13: Proposta e Enquadramento das Fases da Saúde Organizacional

A etapa 13 (proposta e enquadramento das fases da Saúde Organizacional para análise de resultados), consistiu na descrição das fases pertencentes aos resultados dos Índices Satisfação Organizacional e Econômico-financeiro.

Para isso, fez-se uma analogia baseada na História Natural da Doença de Indivíduos, de Leavell & Clark (1978). As fases identificam distintos momentos da “história natural das doenças” orientando-se pela vertente epidemiológica desse conceito, a qual pode-se distinguir 4 fases de evolução, associados por sua vez à distintos níveis de prevenção por ações de saúde.

As fases consideradas foram denominadas de Fase Inicial ou de susceptibilidade, Fase patológica pré-clínica, Fase clínica e Fase de incapacidade residual. Para a construção dessa tese, a explicação dessa analogia se deu na construção do modelo teórico a qual obteve maior entendimento no capítulo 4, onde seus resultados deram base para construção do modelo teórico. Portanto, para o desenvolvimento dessa tese, obteve-se essas 4 fases somadas à fase de ausência de doença (Saúde Organizacional).

Para a análise numérica do diagrama proposto, esse dividiu-se em cinco áreas: Fase Empresas Saudáveis, Fase Inicial ou de susceptibilidade empresarial, Fase patológica pré-clínica empresarial, Fase clínica da empresa e Fase de incapacidade residual da empresa.

O comparativo dos conceitos identificados e características específicas da teoria da História da Doença dos indivíduos, relacionados com as fases proposta nessa tese para a Saúde Organizacional das empresas, pode ser visualizado neste momento no apêndice D. Esse quadro interpreta os valores da disposição dos resultados do Diagrama.

Para a inserção dos valores dentro de cada quadrante, se fez necessário definir a região numérica de dispersão. Desse modo, teve-se:

- Fase Empresas Saudáveis: A região do diagrama é delimitada pelas retas:  $50 \leq x \leq 100$ ;  $50 \leq y \leq 100$ ; e  $x+y \geq 50$ . Como resultados nesta área estão situadas as empresas que têm um Indicador Econômico-financeiro e Indicador Satisfação Organizacional, ou seja, eixos X e Y, respectivamente, com valores entre 50% e 100% do valor máximo que a empresa pode alcançar com o modelo proposto.

- Fase Inicial ou de susceptibilidade: A área do diagrama é delimitada pelas retas:  $0 \leq x \leq 100$ ;  $0 \leq y \leq 100$ ;  $x+y \leq 50$ ;  $[1 - |x-y|] \geq 50$ ;  $x-y \geq 50$ ; e  $y-x \geq 50$ .

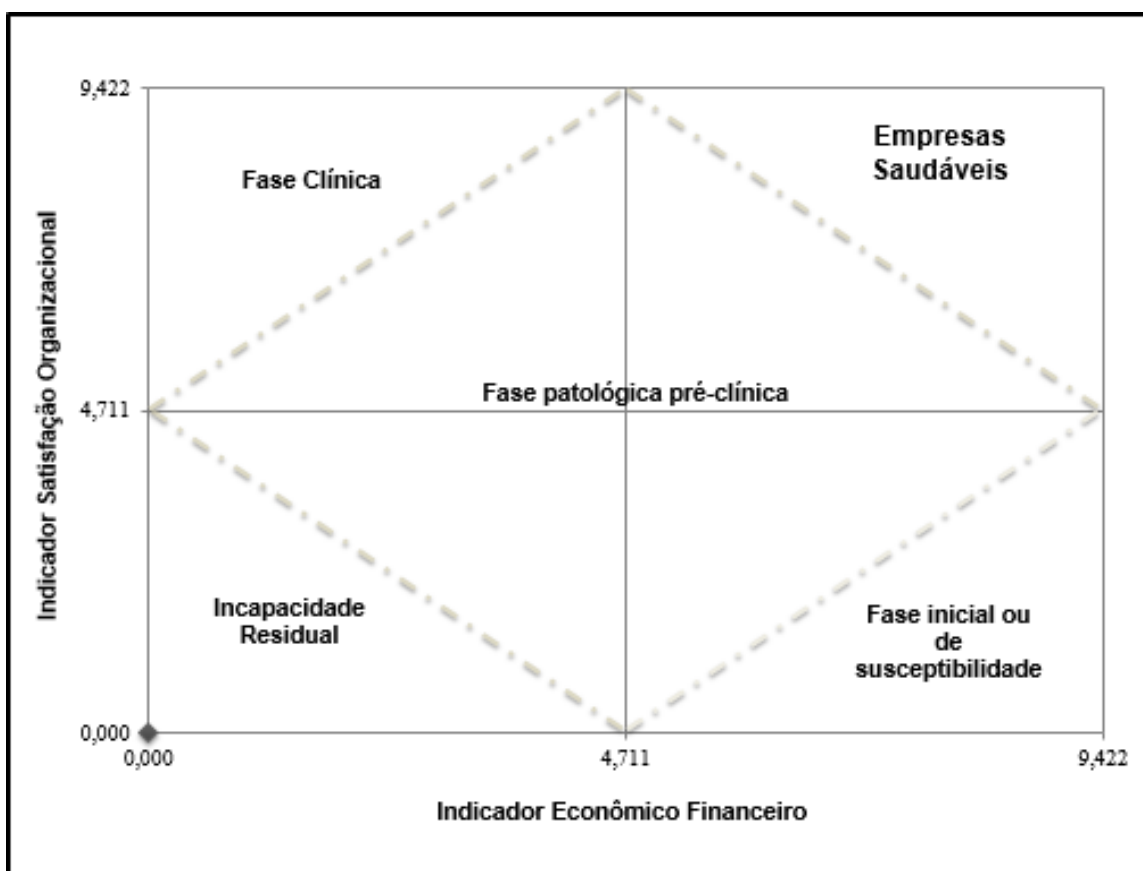
- Fase patológica pré-clínica: A área do diagrama é delimitada pelas equações:  $x=0$ ;  $y=50$ ;  $y=100$ ; e  $[1 - |x-y|] \leq 50$ .

- Fase clínica: Esta região do gráfico é delimitada pelas retas formadas pelas equações:  $y-x \leq 50$ ;  $x=1$ ; e  $y=0$ .

- Fase de incapacidade residual: Esta área é delimitada pelas equações:  $x+y \leq 50$ ;  $x=0$  e  $y=0$ .

Desde modo, na figura 4 é ilustrado o Diagrama para disposição dos resultados de mensuração.

Figura 5 - Diagrama da Saúde Organizacional



Fonte: Autoria própria

Identificados as fases de cada Área do Diagrama, bem como descritas suas características, se torna possível finalizar o processo da resolução da mensuração da ferramenta. A próxima etapa se deu exclusivamente na descrição da validação da ferramenta, sua população e campo amostral escolhido.

### 3.3.5 Etapa 14: Validação do Modelo

A etapa 14 que consistiu na validação do modelo, foi com a aplicação em uma rede de empresas brasileira de serviços do transporte público. A rede consiste em 15 empresas de grande porte que atendem a população com frotas modernas e equipadas com tecnologia avançadas. Todas possuem certificação ISO 9001 e ISO 14000, pois contam com um sistema de controle de emissão de poluentes. Suas missões e objetivos são de atender a população com eficiência e eficácia operacional a fim de estabelecer maior satisfação dos seus clientes.

A forma que a rede atua na parceria entre elas, são na compra de materiais em conjunto como peças, sistemas de informação e programação integradas, no compartilhamento de informações e fornecedores, compartilhamento de gestão eficaz e favorecimento a melhoria contínua na resolução de problemas.

Para as respostas do questionário A (apêndice A), foram tabulados os resultados provenientes do teste piloto a qual foi atribuído à um especialista da área financeira para determinação dos pesos AHP.

O fornecimento do questionário foi através do cadastro no Instrumento *Online Survey Software*, pelo link <https://www.survio.com/br/>, a qual após a criação do questionário, o link para respostas foi disponibilizado por e-mail ao gestor de cada empresa analisada. Os responsáveis pelas respostas dos questionários B e C, são quatro gestores de cada empresa, a qual para responder o questionário B (apêndice), selecionou-se os três gestores de áreas diferentes de cada empresa. O resultado individual foi atribuído da média de cada resposta da questão respondida. Já para o questionário C (apêndice) foi considerado o gestor da área de contabilidade de cada empresa.

Os dados obtidos foram compilados em planilhas com ajuda do *software* Excel. Não houve revelação da razão social da empresa, pois foram determinados nomes fictícios (Empresas denominadas de Empresa A à Empresa O) a fim de anonimato na tabulação de dados. Todos os gestores receberam um termo de confiabilidade assinado pelo pesquisador, a qual fornecerá um relatório individual final para título de conhecimento para cada empresa que desejar.

Após os resultados compilados, foi realizada a análise do coeficiente de correlação dos Indicadores Econômico-financeiro e Satisfação Organizacional, para definir o nível de correlação, como positiva ou negativa, segundo os resultados encontrados.

Em pesquisas, frequentemente, procura-se verificar se existe relação entre duas ou mais variáveis, isto é, saber se as alterações sofridas por uma das variáveis são acompanhadas por alterações nas outras. Por exemplo, peso vs. idade, consumo vs. renda, altura vs. peso, de um indivíduo. O termo correlação significa relação em dois sentidos (co + relação), e é usado em estatística para designar a força que mantém unidos dois conjuntos de valores. A verificação da existência e do grau de relação entre as variáveis é o objeto de estudo da correlação.

Uma vez caracterizada esta relação, procura-se descrevê-la sob forma matemática, através de uma função. A estimação dos parâmetros dessa função matemática é o objeto da regressão. Os pares de valores das duas variáveis poderão ser colocados num diagrama cartesiano chamado “diagrama de dispersão”. A vantagem de construir um diagrama de dispersão está em que, muitas vezes sua simples observação já nos dá uma ideia bastante boa de como as duas variáveis se relacionam.

Uma medida do grau e do sinal da correlação é dada pela covariância entre as duas variáveis aleatórias X e Y que é uma medida numérica de associação linear existente entre elas, e definida por:

$$\text{Cov}(X, Y) = \frac{1}{n} \left[ \sum xy - \frac{\sum x \cdot \sum y}{n} \right]$$

É mais conveniente usar para medida de correlação, o coeficiente de correlação linear de Pearson, como estimador de rxy, definido por:

$r_{xy} = -1 \rightarrow$  correlação perfeita negativa

$-1 < r_{xy} < 0 \rightarrow$  correlação negativa

$r_{xy} = 0 \rightarrow$  correlação nula

$0 < r_{xy} < 1 \rightarrow$  correlação positiva

$r_{xy} = 1 \rightarrow$  correlação perfeita positiva

$0,2 < r_{xy} < 0,4 \rightarrow$  correlação fraca\*

$0,4 < r_{xy} < 0,7 \rightarrow$  correlação moderada\*

$0,7 < r_{xy} < 0,9 \rightarrow$  correlação forte\*

\*possui o mesmo significado para os casos negativos ou positivos.

Para essa tese, utilizou-se os intervalos nominados correlação linear de Pearson para interpretação dos dados existentes nas variáveis Indicador Satisfação Organizacional e Indicador Econômico-financeiro.

## 4 CONSTRUÇÃO DO MODELO TEÓRICO PARA BASE DA FERRAMENTA DE MENSURAÇÃO

A construção do modelo e a mensuração da ferramenta proposto nessa pesquisa, enfatizou os resultados da metodologia descritas no capítulo 3. Todos os resultados das fases são indispensáveis para a construção do modelo teórico e validação da ferramenta.

### 4.1 RESULTADOS DAS ETAPAS 1, 2 E 3: REVISÃO DE LITERATURA

A coleta dos artigos sem a filtragem através das buscas realizadas nas bases, determinou um total de 17060 trabalhos publicados, referente à três revisões sistemáticas. A partir desse montante, denominado aqui como portfolio bruto, foram realizadas algumas filtrações, utilizando os seguintes parâmetros: a presença de artigos repetidos/redundantes; somente artigos de periódicos; o alinhamento dos títulos dos artigos com o tema; alinhamento dos resumos com o tema; e, o reconhecimento científico dos artigos, como visto na tabela 1:

Tabela 1 - Resultados filtragem revisão 1, 2 e 3

(continua)

<b>REVISÃO 1 (Filtragem)</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Excluídos</b>	<b>Saldo</b>
<b>Artigos</b>	3027		3027
<b>Repetidos</b>	3027	953	2074
<b>Leitura Título</b>	2074	829	1245
<b>Leitura Resumo</b>	1245	1007	238
<b>Leitura Completa</b>	238	21	217
<b>REVISÃO 2 (Filtragem)</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Excluídos</b>	<b>Saldo</b>
<b>Artigos</b>	4036		4036
<b>Repetidos</b>	4036	2992	1044
<b>Leitura Título</b>	1044	34	1010
<b>Leitura Resumo</b>	1010	551	459

Tabela 1 - Resultados filtragem revisão 1, 2 e 3

			(conclusão)
REVISÃO 1 (Filtragem)	Quantidade	Excluídos	Saldo
Leitura Completa	459	188	271
REVISÃO 3 (Filtragem)	Quantidade	Excluídos	Saldo
Artigos	9997		9997
Repetidos	9997	3957	6640
Somente periódicos	6640	4710	1330
Leitura Título	1330	988	342
Leitura Resumo	342	296	46
Leitura Completa	46	8	38

Fonte: Autoria própria (2019)

Foram desconsiderados artigos que não possuíam fator de impacto. Esse filtro foi justificado por somente requerer artigos em periódicos com relevância internacional, acarretando, portanto, mais um filtro antes da soma de artigos para leitura integral, mostrados na tabela 2:

Tabela 2 - Resultados filtragem soma dos artigos revisão 1, 2 e 3

	Quantidade	Saldo
Artigos oriundos das 3 revisões	526	526
Repetidos	207	319
Fator de Impacto	35	284

Fonte: Autoria própria (2019)

Os artigos repetidos novamente descritos na Tabela 2, se deu pelo fato de muitos artigos que apareceram na revisão 1, apareceram também na revisão 2. Isso se tornou possível porque as buscas da segunda revisão apareceram com as palavras-chave no título e no texto na íntegra, o que fez com que muitos artigos retratados na revisão 1 de modelos de declínio, aparecessem na revisão de declínio organizacional combinadas com os fundamentos de excelência específico. Por conta desse fato, houve, portanto, mais um filtro inserido pelos autores.



Com o portfólio definido foi realizada a análise do mesmo com o objetivo de quantificar as informações existentes e fornecer as características para a construção do modelo teórico de Saúde Organizacional.

#### 4.2 RESULTADOS DAS ETAPAS 4, 5, 6, 7: MODELOS, VARIÁVEIS E FATORES EXISTENTES NA LITERATURA

No que tange aos resultados dessas etapas, essa seção foi necessária para a contribuição no desenvolvimento da problemática e construção do Capítulo 2 (Referencial Teórico) dessa tese. Dessa maneira, primeiramente identificaram-se os principais modelos de Declínio Organizacional, os autores, os principais resultados, se estes descrevem estratégias de *Turnaround*, as variáveis e fatores de influência do declínio segundo a literatura. O resultado dessa análise está sintetizado no apêndice E.

Após essa análise dos modelos existentes, onde a causa do declínio é proveniente de fatores internos e externos e que a relação da Saúde das empresas provém também da utilização de ferramentas destinadas ao aumento da Gestão de Excelência, fez-se necessário conhecer os trabalhos e autores que identificam como a falta de um fundamento de excelência é considerado uma causa do declínio.

Para isso, analisaram-se os resultados da segunda revisão sistemática, a qual relacionou os Fundamentos de Excelência com o Declínio Organizacional. O quadro pode ser visualizado no apêndice F, a qual denota esses resultados.

A partir dessa análise das duas revisões teóricas, foi proposta uma nova abordagem do declínio organizacional, visto que se pode analisar os conceitos, suas relações e a abordagem segundo o problema de pesquisa.

#### 4.3 RESULTADOS ETAPA 8: CONSTRUÇÃO DO MODELO TEÓRICO

Como pode ser visto no apêndice E, há debate a nível internacional, acerca da relação entre a implantação de fundamentos de excelência em gestão nos resultados de uma organização em empresas consideráveis saudáveis. Segundo os resultados encontrados por Feitosa e Pimentel (2013) existem, portanto, duas correntes de pensamento: a primeira defende uma correlação positiva entre adoção

de modelo de excelência e o desempenho dos indicadores financeiros; a segunda defende que tal relação é irrelevante, e que a adoção do modelo gera melhoria do desempenho somente na gestão interna da empresa. (MIRANDA, VALADÃO, TURRIONIC, 2012); (FEITOSA, PIMENTEL, 2013).

Pressupõe-se que as empresas podem optar por não adotar a excelência em gestão, porém observa-se que seus fundamentos estão interligados quanto ao declínio das empresas. Torna-se como hipótese, portanto, que uma empresa pode declinar no aspecto financeiro, se ela não buscar os fundamentos de excelência e não fornecer em suas atividades estratégias para a inclusão dessas variáveis.

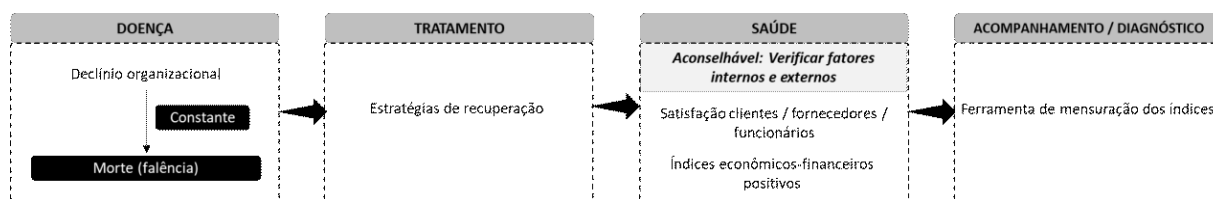
Fazendo uma analogia de empresas ilustradas como indivíduos, não se pode falar de Saúde, sem citar sobre Doença. Pode-se definir que a “Doença das empresas” são males provenientes do Declínio Organizacional, ou seja, práticas mal resolvidas, ferramentas de gestão mal executadas, falta de excelência em gestão, falta de estratégia em cenário propulsor da Indústria 4.0. Quanto mais severa a “doença” for e ela persistir, provavelmente sendo constante, mais rápido a empresa entrará em falência empresarial, estágio esse incapaz de retomar a competitividade no mercado atual.

Seguindo a mesma linha de raciocínio, o “tratamento” para empresas “doentes”, se dá, portanto, de estratégias de recuperação específicas para cada setor. Na literatura abordada, estratégias de *Downsizing* são bastante discutidas, porém observa-se uma lacuna, promissora de estudos futuros.

Para que o tratamento seja eficaz, é necessário e aconselhável analisar os fatores internos e externos do cenário. Após isso, nota-se que empresas saudáveis provavelmente terão satisfação de seus clientes, fornecedores e funcionários, visto que esse olhar holístico atende todas as características essenciais de empresas que são excelentes em gestão ou que buscam futuramente ser.

Para que o gestor possua uma visão do problema, precisa-se obter um diagnóstico. Nessa fase é importante o acompanhamento dos fatores mensurados, a qual permite identificar qual índice possui carência e quais os “tratamentos” podem ser eficazes na resolução do problema. Para maior entendimento dessa analogia, a figura 5 sintetiza as descrições realizadas para a construção do modelo teórico e ferramenta.

**Figura 6 - Analogia Doença e Saúde das empresas**

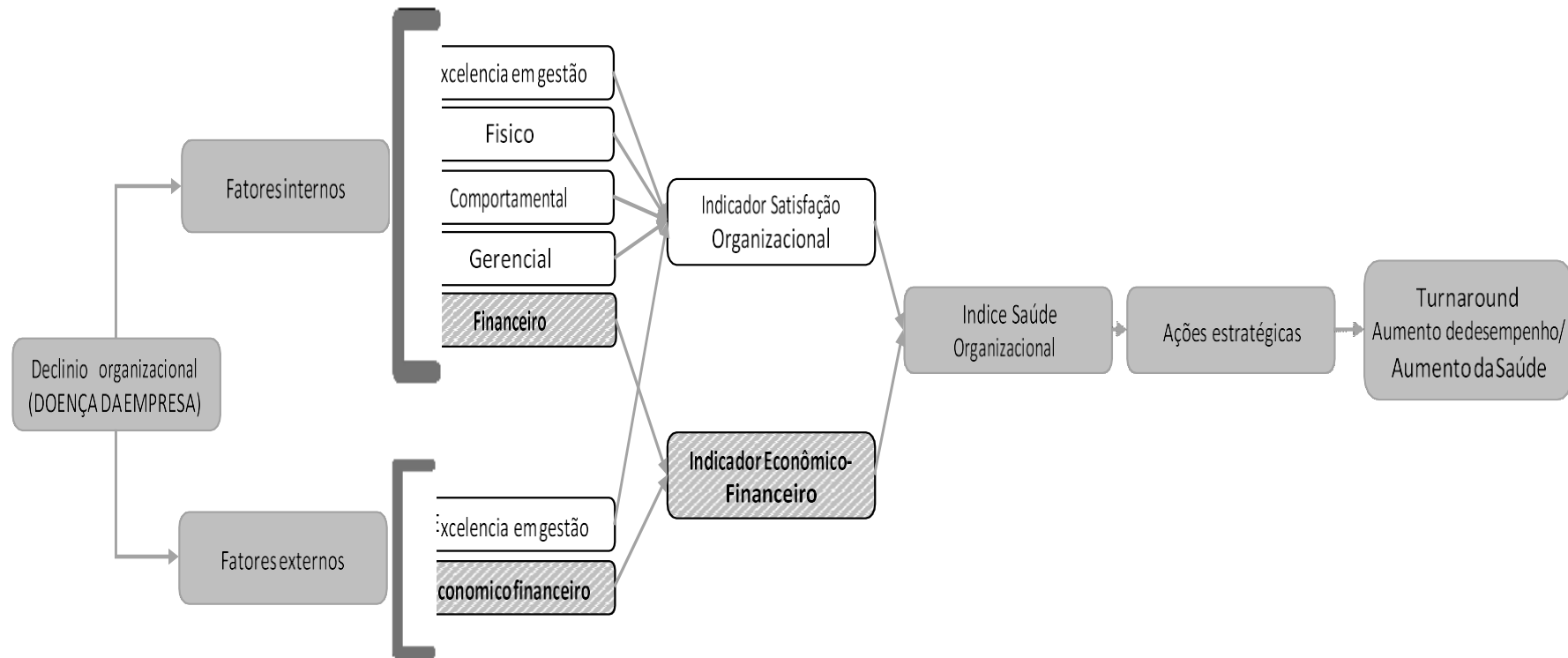


**Fonte: Autoria própria (2019)**

Torna-se como teoria dessa pesquisa que os estudos relacionam o declínio organizacional como resultante de fatores internos e externos. Não há nenhum modelo que mensure esses dois fatores em conjunto de maneira que possam identificar o posicionamento da empresa quanto aos resultados encontrados. Além disso, a proposta da junção das variáveis dos fatores de declínio organizacional, como as variáveis de excelência em gestão, é um fator considerado original.

A pesquisa realizada, portanto, permitiu sugerir além dos fatores financeiro, físico, comportamental e gerencial, a inclusão de outro fator interno e externo: Excelência em gestão. Esse fator foi realocado para que as variáveis de gestão em comum sejam transformadas em dois indicadores somente: Indicador Econômico-financeiro e Indicador Satisfação Organizacional. Essa proposta de modelo pode ser observada na figura 7.

**Figura 7 - Proposta de Modelo Teórico de Declínio Organizacional**



Fonte: Autoria própria (2019)

Propõem que o modelo teórico de Declínio Organizacional inicia através do conceito em Declínio Organizacional como chamada nessa tese de “Doença Organizacional”. Essa conceitualização baseou-se nos conceitos inversos às empresas que possuem alto desempenho, acompanhadas de índices financeiros satisfatórios.

Discutido no capítulo 2 dessa pesquisa, verificou-se que os fatores intervenientes do Declínio Organizacional são originários de fatores internos e externos à empresa. Esses fatores foram denominados de Fatores de Influência do Declínio, encontrados na Revisão de Literatura, a qual dividiu-se em: Fatores Físico, Comportamental, Gerencial, Econômico-financeiro e de Excelência. Esse último, inserido após a análise dos modelos existentes percebidos nas práticas das empresas que possuem competência para obter Excelência em Gestão. A competência tem como foco a habilidade de obter satisfação de modo integral por parte tanto dos colaboradores que compõem a empresa, até fornecedores e clientes finais.

Como conseguinte, foi alocado os Fatores de Influência em dois indicadores propostos: Indicadores de Satisfação Organizacional e Indicador Econômico-financeiro. A junção desses dois indicadores define-se o Índice de Saúde Organizacional, importante resultado para definição de ações estratégias essenciais para o aumento do desempenho.

O modelo teórico, portanto, tem como base um dos fatores mais importantes da boa administração: a definição clara da estratégia empresarial. A alta administração das empresas, gestores e colaboradores devem ter conhecimento de forma clara de como a empresa se formou e como está atualmente, quais os objetivos empresariais, onde quer chegar e como fará para alcançar seus objetivos.

Um planejamento eficaz em sua execução, baseado na estratégia, define os indicadores e o detalhamento das ações que devem acontecer no curto, médio e longo prazo, para que a empresa esteja bem posicionada no mercado e gere os resultados desejados. Administrar com sucesso é implementar as ações estratégicas, gerenciando-as e buscando os recursos necessários para que os objetivos sejam atingidos e conseqüentemente a empresa permaneça saudável no mercado competitivo.

Vale ressaltar que as estratégias não são modelos rígidos, ou seja, devem buscar flexibilidade, considerando ajustes a ser empregados da implantação. Além disso, considera-se como uma oportunidade de aprendizado para toda a empresa, o estudo de variáveis e fatores intervenientes a qual a empresa possui maior dificuldade em melhoria.

Considera-se também que em tempos de crise econômico-financeira, fator esse considerado externo, a empresa Saudável vencedora é aquela que se destaca pela sua capacidade de atuação coesa, forte e direcionada. A definição da estratégia é o ponto de partida para a empresa se manter saudável, evitando o Declínio Organizacional.

A clareza sobre o presente e o futuro desejado traz mais segurança à empresa. Gera critérios para direcionar seus custos e cortar despesas, definir o perfil dos profissionais que precisa contratar, manter a comunicação com o mercado, criar melhorias e soluções para os problemas prioritários e para aumentar a produtividade. Nota-se que o modelo teórico, portanto, se torna viável para os gestores de empresas conhecerem os principais fatores no que diz respeito ao declínio organizacional e através do Índice de Saúde Organizacional, propor melhorias para alavancagem, planejando de forma eficiente as estratégias viáveis nos fatores que elas se encontram. Consequentemente, quanto maior o índice, menor esforço em ações estratégicas deve ser implementadas para o *Turnaround* empresarial, visto pela argumentação retratada às empresas consideradas saudáveis.

Torna-se relevante o modelo teórico para que as empresas considerem a Saúde Organizacional, como parte de um objetivo central e adotem a ideia de grandes multinacionais que visam permanecerem competitivas no decorrer do tempo. Além disso, quando se conhece quais os fatores que são determinantes para o processo de Declínio Organizacional, subdivididos como demonstrados no modelo teórico em categorias como excelência em gestão, físico, comportamental, gerencial, financeiro e econômico, se pode identificar suas variáveis de mensuração dentro desses fatores e dessa maneira, alocados em indicadores.

Para os gestores das empresas que necessitam de um acompanhamento mais apurado com relações às ações estratégicas propícias para sua Saúde Organizacional, o modelo em si colabora com a delimitação específica para cada

fator que está em declínio. Justifica-se quando se disponibiliza ações estratégicas para o aumento de desempenho, uma mensuração de caráter qualitativo e quantitativo, a qual os gestores das empresas podem acompanhar de forma efetiva sua gestão em um determinado tempo.

#### 4.4 CONSIDERAÇÕES SOBRE O CAPÍTULO

O capítulo 4 permitiu apresentar os resultados provenientes da construção do modelo teórico, a qual se torna base para a proposta de ferramenta de mensuração desse trabalho. Nessa seção os objetivos específicos 1, 2 e 3 dessa pesquisa foram atendidos.

Foram verificados os resultados da Revisão de Literatura sobre Declínio Organizacional, Saúde Organizacional, Excelência em Gestão, a qual se pode identificar os principais modelos de Declínio Organizacional, os autores, os principais resultados, se estes descrevem estratégias de *Turnaround*, as variáveis e fatores de influência do declínio segundo a literatura, somando ao todo 52 modelos existentes propícios para a utilização da pesquisa.

Logo após a construção desse quadro, analisaram-se os resultados da segunda revisão sistemática, a qual relacionou os Fundamentos de Excelência com o Declínio Organizacional, sendo possível construir uma analogia de empresas ilustradas como indivíduos.

Nesse momento, definiu que a “Doença das empresas” são males provenientes do Declínio Organizacional, ou seja, práticas mal resolvidas, ferramentas de gestão mal executadas, falta de excelência em gestão, falta de estratégia em cenário propulsor. Quanto mais severa a “doença” for e ela persistir, provavelmente sendo constante, mais rápido a empresa entrará em falência empresarial, estágio esse incapaz de retomar a competitividade no mercado atual.

A pesquisa realizada, portanto, permitiu construir o modelo teórico, sugerindo além dos fatores financeiro, físico, comportamental e gerencial, a inclusão de outro fator interno e externo: Excelência em gestão. Esse fator foi realocado para que as variáveis de gestão em comum sejam transformadas em dois indicadores somente: Indicador Econômico-financeiro e Indicador Satisfação Organizacional.

No capítulo seguinte, foram abordados os resultados da mensuração da ferramenta em uma rede brasileira de empresas de Transporte Público, descritos na etapa 14 da metodologia.



## 5 MENSURAÇÃO DA FERRAMENTA

Nesse capítulo foi abordado a mensuração da ferramenta (objetivo específico 4 dessa tese) e através dos resultados coletados da mensuração, pôde-se analisar estatisticamente se há correlação positiva ou negativa entre os Indicadores a qual foram propostos no modelo teórico (objetivo específico 5).

### 5.1 TESTE PILOTO

Para a validação do questionário primeiramente e a título de qualificação dessa pesquisa, foi aplicado um teste piloto em duas empresas. A empresa 1, considerada empresa líder do mercado brasileiro em produção de ferramentas e materiais para pintura e a empresa 2, empresa do ramo de transporte que atua na prestação de serviços de transporte urbano por ônibus. Ambas possuem controle de produção em seus processos e produtos, bem como, visam a melhoria contínua e a prestação de um serviço por excelência.

Optou-se por validação no teste piloto, em empresas de ramos diferentes para tornar a ferramenta mais genérica possível para ser replicada posteriormente em outros ramos produtivos e pesquisas subsequentes à essa tese.

### 5.2 APLICAÇÃO DOS QUESTIONÁRIOS

Após a validação do questionário, foi necessário a aplicação definitiva do questionário “A” dessa pesquisa (apêndice A) para um especialista da área financeira (etapa 10 da metodologia). Admitiu-se como pressuposto que as variáveis analisadas nesse questionário são de mesmo impacto para todas as empresas ilustradas, portanto, os valores do método de ponderamento AHP serão os mesmos para as empresas. Os resultados do método AHP, pode ser verificado na tabela 3:

**Tabela 3 - Matriz de julgamentos e somatório dos critérios**

(continua)

Fatores de Influência	1	2	3	4	5	Somatório dos Critérios
1	1,000	0,200	3,000	3,000	5,000	11,667
2	5,000	1,000	5,000	0,200	3,000	10,667

Tabela 3 - Matriz de julgamentos e somatório dos critérios

(conclusão)

Fatores de influência						Somatório dos
	1	2	3	4	5	Critérios
3	0,333	0,200	1,000	0,333	5,000	5,667
4	0,333	0,200	3,000	1,000	5,000	6,333
5	5,000	0,333	0,200	0,200	1,000	6,086

- Considera-se os fatores de influência: 1= Físico; 2= Comportamental; 3= Gerencial; 4= Excelência e; 5= Econômico-financeiro

Fonte: Autoria própria (2019)

Após isso, calculou-se os valores normalizados, obtendo-se o peso dos fatores, conforme ilustrado na tabela 4.

Tabela 4 - Valores normalizados e peso dos fatores

Influência	Valores Normalizados					fatores (wi)
	1	2	3	4	5	
1	0,086	0,017	0,529	0,474	0,822	0,548
2	0,429	0,086	0,882	0,032	0,493	0,384
3	0,029	0,017	0,176	0,053	0,822	0,219
4	0,029	0,017	0,529	0,158	0,822	0,311
5	0,429	0,029	0,035	0,032	0,164	0,138

- Considera-se os fatores de influência: 1= Físico; 2= Comportamental; 3= Gerencial; 4= Excelência e; 5= Econômico-financeiro

Fonte: Autoria própria (2019)

O índice de Auto vetor foi de 5,422; o IC igual à 0,106 e o RC com IR=1,12 de 0,044, portanto, considerado aceitável os valores da matriz.

Calculado os pesos dos fatores de influência, foi aplicado os questionários B e C (apêndice B e C) aos 3 gestores das 15 empresas, totalizando 45 questionários. Os dados foram tabulados em planilha Excel, a qual foi realizado uma média das respostas dos gestores de cada empresa, totalizando 15 resultados (ver em anexo os dados). Após a coleta de dados que ocorreu durante o mês de março, abril, maio e junho de 2019, tem-se os resultados expressos na tabela 5:

Tabela 5 - Respostas valor numérico dos questionários B e C

(continua)

RESPOSTAS VALOR NUMÉRICO				SOMATÓRIO DAS VARÁVEIS X PESO			
Fatores de Influência	Peso dos fatores (wi)	Quant. de variáveis para cada fator	Valor máximo para cada fator	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D
Físico	0,548	4	2,192				
Comportamental	0,384	9	3,456				
Gerencial	0,219	15	3,285	13,6055	14,6582	15,8005	12,8879
Excelência	0,311	36	11,196				
* Econômico-Financeiro	0,138	13	1,794	12,387	12,387	10,8386	7,7419

RESPOSTAS VALOR NUMÉRICO				SOMATÓRIO DAS VARÁVEIS X PESO			
Fatores de Influência	Peso dos fatores (wi)	Quant. de variáveis para cada fator	Valor máximo para cada fator	Empresa E	Empresa F	Empresa G	Empresa H
Físico	0,548	4	2,192				
Comportamental	0,384	9	3,456				
Gerencial	0,219	15	3,285	12,375	13,3753	14,256	14,6764
Excelência	0,311	36	11,196				
* Econômico-Financeiro	0,138	13	1,794	6,1935	10,8386	12,387	10,8386

RESPOSTAS VALOR NUMÉRICO				SOMATÓRIO DAS VARÁVEIS X PESO			
Fatores de Influência	Peso dos fatores (wi)	Quant. de variáveis para cada fator	Valor máximo para cada fator	Empresa I	Empresa J	Empresa K	Empresa L
Físico	0,548	4	2,192	14,056	15,325	15,0815	14,3426

Tabela 5 - Respostas valor numérico dos questionários B e C

(conclusão)

RESPOSTAS VALOR NUMÉRICO				SOMATÓRIO DAS VARÁVEIS X PESO			
<b>Comportamental</b>	0,384	9	3,456				
<b>Gerencial</b>	0,219	15	3,285				
<b>Excelência</b>	0,311	36	11,196				
<b>* Econômico-Financeiro</b>	0,138	13	1,794	10,8386	12,387	13,9354	15,4838

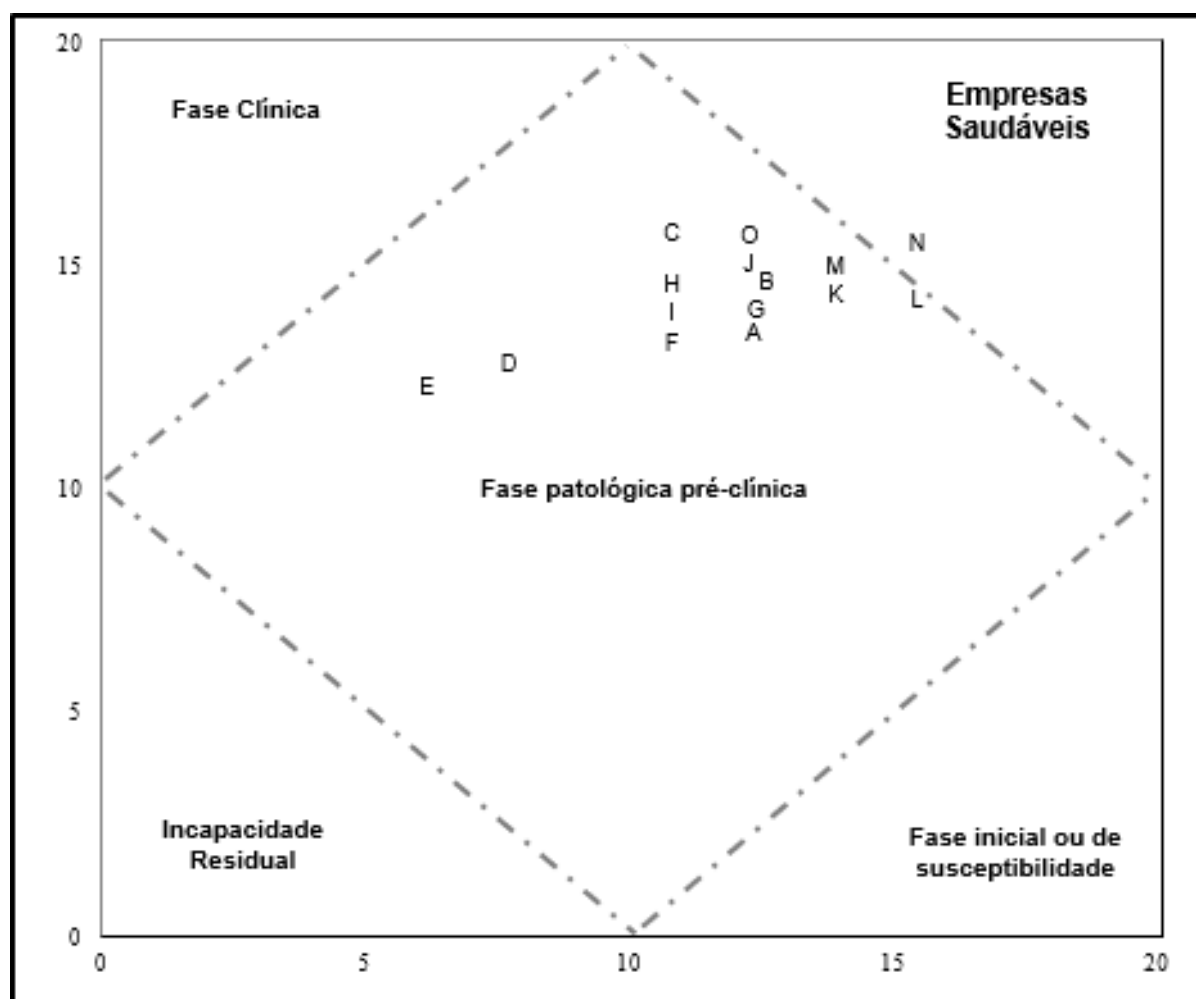
RESPOSTAS VALOR NUMÉRICO				SOMATÓRIO DAS VARÁVEIS X PESO		
Fatores de Influência	Peso dos fatores (wi)	Quant. de variáveis para cada fator	Valor máximo para cada fator	Empresa M	Empresa N	Empresa O
<b>Físico</b>	0,548	4	2,192			
<b>Comportamental</b>	0,384	9	3,456			
<b>Gerencial</b>	0,219	15	3,285	15,0419	15,6014	14,887
<b>Excelência</b>	0,311	36	11,196			
<b>* Econômico-Financeiro</b>	0,138	13	1,794	13,9354	15,4838	12,387

\*Para igualar os eixos x e y, considera-se o valor máximo do somatório dos fatores físico, comportamental, gerencial e de excelência, divididos pelo valor máximo do econômico-financeiro e multiplicados pelo resultante.

Fonte: Autoria própria (2019)

Após a tabulação dos dados, calculou-se o valor máximo dos eixos, através da equação 7, obtendo-se como valor máximo para os eixos de 20,129. Para verificar a posição das 15 empresas, multiplicaram-se os valores dos pesos de cada fator de influência com os valores obtidos de cada média de respostas e em seguida, somaram-se os valores dos fatores de influência para cada eixo. Desse modo, foi possível verificar no diagrama a fase que cada uma das empresas se encontra com relação a sua Saúde Organizacional, conforme ilustrado na figura 8.

Figura 8 - Resultados empresas de transporte público



Fonte: Autoria própria (2019)

Nota-se que 14 empresas analisadas estão na fase patológica pré-clínica e apenas **a empresa N**, na fase Empresas Saudáveis. A fase patológica pré-clínica não é considerável uma fase crítica, porém é necessário um maior esforço do gestor para evitar que a empresa tenha um índice insatisfatório por um longo prazo, o que pode ocasionar um declínio do econômico-financeiro, fases seguintes consideradas difíceis de serem recuperadas, como a fase clínica e de incapacidade Residual, que requerem estratégias à curto prazo, maior esforço e que gerem recuperação imediata.

As empresas possuem grandes concorrentes no mercado, são competitivas, mas precisam adquirir maior investimento nas estratégias de excelência. Suas ferramentas são consolidadas, mas precisam ser reformuladas no decorrer do tempo, inovando em seus produtos e serviços, bem como na sua estrutura

empresarial. É necessário obter acompanhamento na satisfação dos seus funcionários, no clima organizacional e buscar fornecedores com qualidade e eficácia. Apesar, do tema excelência, bem como suas características, sua cultura, seus valores e missões, já são fatores inseridos dentro de todas as empresas, há uma certa dificuldade em gerenciar, transformar os fatores de excelência, em ganhos de caráter econômico-financeiro, aumento a lucratividade, e, conseqüentemente no seu índice para empresas saudáveis.

Para que as empresas atinjam o maior índice do gráfico da ferramenta, é necessário primeiramente o gestor motivar seus funcionários a buscarem conhecimentos relacionados ao contexto da organização. Um estilo de liderança cativante promove práticas de excelência no desenvolvimento e comportamento de cada pessoa em qualquer departamento. Sua atitude e conduta são consideradas e comprovadas como um dos principais motivadores para alcançar e manter qualidade e desempenho.

Outro fator a qual relaciona-se com a literatura e percebeu-se nos resultados individuais, é que as empresas precisam explorar o papel da liderança liberal para alcançar as metas operacionais, revezando as autoridades dos membros. Com um processo supervisionado que permita recompensas e reconhecimento quando os resultados são alcançados, é um fator de Satisfação Organizacional entre os funcionários e colaboradores, o que auxilia na manutenção do clima organizacional adequado. Enfatizar os fatores humanos é fundamental para criar uma variável de confiança, aumentando o engajamento e compromisso entre as equipes e seus gestores.

Empresas que pretendem estar na área de Empresas Saudáveis, devem ressaltar o envolvimento da gestão para esclarecer estratégias. Os gestores devem identificar a excelência operacional e reforçar a priorização das atividades com ações e recursos que fortalecem as estratégias.

As melhores práticas para Excelência ocorrerão efetivamente quando os líderes se comprometerem com práticas de qualidade. Os resultados são alcançados estimulando o conhecimento, recrutamento, treinamento por meio processos adequados e eficazes. O fator mais crítico é promover o conceito de Excelência na cultura organizacional dos funcionários e manter a priorização das necessidades, percepções e expectativas dos clientes.

No que se diz à empresa N, percebeu-se que suas atividades são desenvolvidas com caráter de uma empresa de Excelência em Serviços e que essas propostas elencadas no decorrer da pesquisa teórica sobre Saúde Organizacional e Excelência são visualizadas. Seus aspectos de satisfação, tanto como Satisfação dos funcionários, fornecedores e clientes estão alinhados com o objetivo da empresa em prestar atendimento com Qualidade e alta competitividade. Os resultados financeiros são imediatos, sua gestão financeira fornece capacidade de atender todos os requisitos necessários à lucratividade, rendimento e alta *performance*.

Essa afirmação se deu através do controle de variáveis específicas de caráter de Excelência em Gestão verificadas através das respostas dos gestores do questionário analisado. Além disso, percebeu-se que o foco no cliente é uma grande preocupação da organização, onde todas as ações e procedimentos são alcançados nas necessidades e expectativas do cliente.

A finalidade das empresas inseridas na rede a qual buscam em seus parceiros competitivos, está no compartilhamento de informações entre elas e na melhoria da resolução de problemas na divulgação de uma gestão eficaz. O *Benchmarking* nesse caso da empresa considerada Saudável (empresa N) irá favorecer às demais no intuito de progressão nos Índices propostos nesse estudo. Ações diferenciadas a qual a empresa N deve possuir ao comparativo as outras da rede, bem como, uma melhoria em seus cálculos de rendimentos financeiros, facilitarão a melhoria das empresas da rede e conseqüentemente proporcionará ganhos de competitividade e satisfação entre seus clientes/fornecedores e colaboradores, tornando-se assim uma rede de empresas mais homogênea.

A construção de estruturas de conhecimento e execução, fortalecem as estratégias e permite que líderes promovam e reconheçam boas práticas. E por último, mas não menos importante, para manter a excelência uma vez alcançada, essas práticas devem ser expostas a críticas, revisões e melhorias regulares.

### 5.3 ANÁLISE DE COEFICIENTE DE CORRELAÇÃO

No intuito de sanar o último objetivo específico dessa tese (a qual foi de analisar se há correlação entre os Indicadores Satisfação Organizacional e Econômico-financeiro), foi necessário calcular o coeficiente de correlação através da

metodologia descrita na Etapa 14. O cálculo do coeficiente de correlação nesta pesquisa, foi realizado pela fórmula “CORREL” do *Excel*, conforme demonstrado na figura 8, com o conjunto de dados fornecidos pela tabela 6 em sequência:

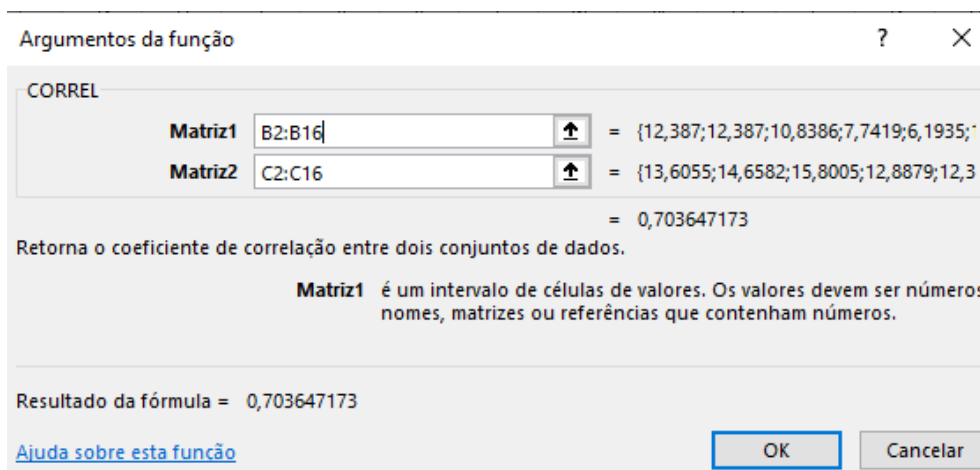
**Tabela 6 - Resultados dos valores dos eixos x e y**

RESULTADOS VALORES DOS EIXOS		
EMPRESAS	ECONÔMICO-FINANCEIRO	SATISFAÇÃO ORGANIZACIONAL
A	12,387	13,6055
B	12,387	14,6582
C	10,8386	15,8005
D	7,7419	12,8879
E	6,1935	12,375
F	10,8386	13,3753
G	12,387	14,256
H	10,8386	14,6764
I	10,8386	14,056
J	12,387	15,325
K	13,9354	15,0815
L	15,4838	14,3426
M	13,9354	15,0419
N	15,4838	15,6014
O	12,387	14,887

Fonte: Autoria própria (2019)



**Figura 8: Resultado das matrizes de correlação**



**Fonte: Autoria propria (2019)**

No que diz ao enquadramento entre correlação fraca, nula, moderada e forte, foi verificado que há uma correlação considerada forte entre as variáveis Indicador de Satisfação Organizacional e Indicador Econômico-financeiro. Isso se deu pelo fato de os resultados do coeficiente de correlação terem apresentado valor maior que 0,7.

Vale ressaltar que a correlação nesta rede de empresas, demonstrou uma tendência de o grau das duas variáveis mudarem juntas é alta entre os resultados, mas não significa que seja uma causa e efeito. Isso se dá pelo fato do coeficiente de correlação de Pearson não diferenciar entre variáveis independentes e variáveis dependentes. Dessa forma, o valor da correlação entre Econômico-financeiro e Satisfação Organizacional é o mesmo entre Satisfação Organizacional e Econômico-financeiro.

O autor Schield (1995) confirma que a correlação não se aplica a distinção de causalidades simples ou recursiva. Ou seja, por ela dificilmente pode-se afirmar quem varia em função de quem, pode-se dizer apenas que há semelhanças entre a distribuição dos escores das variáveis. Supõem-se, portanto, que os resultados do atual cenário da rede de empresas analisada, possui uma tendência de atribuir os resultados econômicos financeiros crescentes à uma tendência maior do crescimento de práticas de Gestão de Excelência, ou vice-versa.

Quando se corrobora através da literatura encontrada em modelos teóricos e práticos de Saúde Organizacional (visto em apêndice E), constata-se que as variáveis econômico-financeiro tem uma forte correlação com as variáveis de Qualidade e Excelência, comprovando através da ferramenta proposta a validação das variáveis e o alinhamento do modelo teórico com a prática. Essa afirmativa torna-se plausível para a confiabilidade das variáveis dispostas no modelo proposto e conseqüentemente na

ferramenta desenvolvida nessa tese.

Aqui encerrou-se os resultados provenientes da mensuração da ferramenta propostas nessa tese. No tópico seguinte há apresentação das considerações sobre o capítulo, no que se diz as dificuldades encontradas na coleta de dados e das informações estabelecidas no decorrer da pesquisa.

#### 5.4 CONSIDERAÇÕES SOBRE O CAPÍTULO

Nas pesquisas que demandam trabalho de campo e, do modo peculiar, aquelas cujo eixo principal dá-se nas relações entre os pesquisadores e os informantes é imprescindível que ocorra a empatia entre ambos, para que os dados obtidos pelos pesquisadores sejam autênticos. Durante a realização das entrevistas, o contato entre pesquisador e o informante foi parte complementar na análise dos dados, pois é através deste contato que o vínculo foi sendo estabelecido, ocorrendo assim uma maior interação por parte do informante.

Percebeu-se que vários são os comportamentos apresentados pelos pesquisadores durante a coleta de dados, e que podem afetar diretamente no resultado da pesquisa. Estes comportamentos estão intercalados com os sinais corporais, expressões faciais, mudança na tonalidade da voz e dentre outros, comprometendo assim nos resultados da pesquisa (DUARTE, R; 2019).

Deste modo, a aprendizagem torna-se algo inerente além de proporcionar melhoras no contexto social em que está sendo pesquisado. Certas qualidades tornam-se indispensáveis no trabalho do pesquisador para que ocorra o êxito da pesquisa como aponta Gil (2002), a qual identifica que a Qualidade de pesquisa, sejam estas, intelectuais e sociais, podem ser caracterizadas pelo conhecimento do pesquisador acerca do tema que está sendo pesquisado; o desejo intenso de ver, ouvir, conhecer e experimentar algo novo; a capacidade criadora; a experiência; a disposição de se sensibilizar com questões sociais; e, a disciplina, dentre outros.

Em relação à análise dos dados obtidos, o pesquisador precisou estar atento para não deixar com que a sua subjetividade viesse interferir na resposta do informante, pois a sua percepção é baseada na sua própria vivência em seu campo de pesquisa. Durante a coleta dos resultados, foi possível além de analisar as respostas dos informantes, propor reflexão, levando-os a avaliar o seu território e a sua atuação no campo de pesquisa.

Outro desafio que se apresentou no trabalho de campo referiu-se à análise dos dados, visto que, este processo requer muito cuidado por parte do pesquisador

para não induzir à um resultado ou procurar respostas que configura a uma hipótese sobre determinado tema de pesquisa. A análise quantitativa, através do método AHP e a inserção da escala *Likert*, buscou numerar de forma específica cada resposta respondida pelos gestores, tornando-se um método mais adequado na construção dos resultados.

Foi possível perceber na mensuração da ferramenta que a pesquisa possibilita inúmeras experiências e oportunidades, principalmente do âmbito pessoal. Estas experiências e oportunidades estão relacionadas ao aprendizado colaborativo e na aprendizagem de um setor diferente do qual se está acostumado a atuar.

A vivência da mensuração em empresas particulares constrói no pesquisador de campo, o desenvolvimento da habilidade e competência exigida pelo trabalho, a empatia pelo outro e o desenvolvimento do conhecimento científico de forma prática. A mensuração da ferramenta, portanto, levou o pesquisador a lançar-se no desconhecido em busca de respostas para os problemas colocados pelo questionário. A permissão ao desconhecido do âmbito prático, baseados nas teorias encontradas na literatura, se fez de grande valia para o enriquecimento e contribuição à linha de pesquisa inserida.

Várias foram as dificuldades encontradas, como o tempo de coleta de dados, a distância entre as empresas e o pesquisador, e, a insegurança por parte dos gestores na divulgação dos resultados. Apesar de ser entregue um termo de confiabilidade e não divulgação dos nomes das empresas, os gestores ficaram apreensivos por disponibilizarem dados reais e importantes na gestão da empresa. Isso foi considerado natural por parte do pesquisador, visto que são dados particulares, relevantes e que demonstram de forma direta os dados financeiros e reais do cenário que a empresa atua com relação ao mercado competitivo.

O fato de transmitir ao gestor, informações e uma análise individual da ferramenta mensurada ilustrada para cada empresa, tornou-se uma possibilidade de interesse por parte da gestão na contribuição da pesquisa. Isso ocorreu pelo fato de os gestores considerarem importante as análises nesse campo de estudo e considerarem que o setor deve fornecer estratégias individuais para o aumento da sua Saúde Organizacional.

Constatou-se na mensuração da ferramenta que o pesquisador deve ser um profissional habilidoso, plenamente conhecedor do questionário e das diversas áreas em que se pretende mensurar o modelo de forma genérica, a fim de evitar o insucesso por parte da coleta de dados.

## 6 CONCLUSÃO

Esse trabalho teve importância para auxiliar nos aspectos da linha de pesquisa Gerência de Produção e Planejamento, primeiramente pelo fato de proporcionar uma ferramenta aos gestores de empresas que pretendem aumentar seu nível de competitividade e conseqüentemente alto desempenho. Notou-se que o tema é essencial para a condução de uma gestão eficaz destinado às empresas que buscam Excelência em Gestão.

Notou-se na literatura que a busca de Excelência em Gestão, sendo máquinas, processos e pessoas devem ser interligadas. Com essa integração, empresas garantem que os seus sistemas conversem entre si, de tal forma que setores diferentes possam trocar dados, serem mais produtivos e terem rotinas com um número de conflitos menores. Além disso, uma empresa considerada Saudável permite a criação de rotinas com maior comunicação, colaboração entre profissionais e um alinhamento mais amplo de estratégias.

Essa tese teve, portanto, a finalidade de propor um modelo para Diagnóstico da Declínio Organizacional baseados em fundamentos de Excelência. Para tanto, o objetivo geral foi correspondido, a qual a priori, proporcionou a construção de um modelo teórico, base para a construção da ferramenta de Diagnóstico.

Além da ferramenta proposta, o trabalho atendeu o caráter de originalidade, pois obteve a junção de variáveis não analisadas em conjunto anteriormente em publicações nacionais e internacionais, buscou-se na literatura os modelos de Declínio Organizacional existentes e seus fatores de influência, bem como sua relação com a falta de fundamentos de Excelência.

Para a interpretação do Diagrama e fases da Saúde Organizacional, foi proposto uma analogia baseadas na Historia Natural da Doença para indivíduos, dos autores Leavell e Clark (1978) e interpretada e adaptada para as empresas, propondo cinco fases de análise: Fase Empresas Saudáveis, Fase Inicial ou de susceptibilidade empresarial, Fase patológica pré-clínica empresarial, Fase clínica da empresa e Fase de incapacidade residual da empresa.

Foi realizado um teste piloto para qualificação de pesquisa na validação dos questionários apresentados, proporcionando um melhor enquadramento no modelo teórico genérico para empresas de ramos diferentes.

A mensuração da ferramenta foi realizada em uma rede de empresas de transporte público, configuradas em 15 empresas brasileiras. A mensuração proporcionou identificar em que fase do gráfico proposto de Saúde Organizacional cada empresa apresentava. Notou-se que apenas uma empresa foi considerada empresa Saudável e 14 empresas na fase Patológica Pré-clínica.

O coeficiente de correlação entre as variáveis Indicador Satisfação Organizacional e Indicador Econômico-financeiro foi considerado forte, devido apresentar índice maior que 0,7.

Todos os objetivos, geral e específicos, foram atendidos, bem como o fator primordial desse estudo: apresentar características de estudo original e/ou inédito, capazes de obtenção de título atribuído de doutora à pesquisadora do estudo.

## 6.1 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Após a construção do conhecimento dessa tese, faz-se necessários algumas sugestões de trabalhos futuros, a fim de estimular a linha de pesquisa no desenvolvimento e validação da ideia apresentada, no desenvolvimento do conhecimento técnico-científico e na validação de melhorias à prática organizacional.

Dessa maneira, pretende-se:

- 1- Apresentar ideias para fornecimento de novos trabalhos relacionados às ferramentas de Saúde Organizacional, bem como atribuir fatores de Excelência na mensuração de serviços.
- 2- Atribuir outras análises estatísticas na tabulação de resultados, permitindo outras vertentes nas conclusões do estudo, como por exemplo, analisar as variáveis do questionário que obteve menor pontuação.
- 3- Transformar variáveis qualitativas em variáveis quantitativas é desafiador e permite alinhar a base teórica do conhecimento científico à necessidade de ferramentas para contribuição. Pesquisar outras variáveis a qual não foram encontradas no estudo, alinhar com a atualização da Era Industrial 4.0 e permitir que dados terciários sejam atribuídos ao estudo, se torna de considerada valia para o estudo empírico.

## REFERÊNCIAS

ABATECOLA, G. Research in organizational evolution.: What comes next? **European Management Journal**: subtítulo da revista, Vergata, v. 32, n. 3, p. 434- 443, jun./2014.

ADIZES, I. Organizational passages—Diagnosing and treating lifecycle problems of organizations. **Organizational Dynamics**, v. 8, n.1, p.3-25, 1979.

ADLER, R. Putting sport into organizations: The role of the accountant. **Business Horizons**, v. 49, n. 1, p. 31-39, 2006.

ADRIA, M., CHOWDHURY, S. D. Centralization as a design consideration for the management of call centers. **Information & Management**, v. 41, n. 4, p.497-507, 2004.

AGARWAL, A.; SARKAR, M. B.; CHAMBADI, R. The conditioning effect of time on firm survival: an industrial life cycle approach. **Academy of Management Journal**, v. 45, n. 5, p. 971-994, 2002.

AGUINIS, H.; BRADLEY, K. J. The secret sauce for organizational success: Managing and producing star performers. **Organizational Dynamics**, v. 44, n. 3, p.161-168, 2015.

ALKELANI, A. M. *et al.* Relationship between total quality management (TQM) practice and organisational performance: A conceptual model based on libyan manufacturing industries. **ARPJ Journal of Engineering and Applied Sciences**, v. 11, n. 14, p. 8635-8641, 2016.

ALOLAYYAN, M. N. F. *et al.* Advance mathematical model to study and analyse the effects of total quality management (TQM) and operational flexibility on hospital performance. **Total Quality Management and Business Excellence**, v. 22, n. 12, p.1371-1393, 2011.

AL-SHAFEI, A. I. *et al.* Developing a generic model for total quality management in higher education in Saudi Arabia. **Medical Teacher**, v. 37, n.1, p. 11-24, 2015.

ALTTI, A., BOUKERRAM, A.; ROOSE, P. Ontology and tool support for quality service management. **Journal of Systems and Information Technology**, v. 15, n. 1, p.4-23, 2013.

AMATUCCI, F. M.; GRANT, J. H. Eight strategic decisions that weakened gulf oil. **Long Range Planning**, v. 26, n. 1, p.98-110, 1993.

ANDERSON, C. R.; ZEITHAML, C. P. Stage of the product life cycle, business strategy, and business performance. **Academy of Management Journal**, v.27, n.1, p.5-24, 1984.

ANDJELKOVIC PESIC, M.; DAHLGAARD, J. J. Using the Balanced Scorecard and the European Foundation for Quality Management Excellence model as a combined roadmap for diagnosing and attaining excellence. **Total Quality Management and Business Excellence**, v. 24, n. 5, p. 652-663, 2013.

ANDREWS, K. R. The concept of corporate strategy. **Homewood**, I. L: Richard D. Irwin, 1980. 180p., 2008.

ANDRONICEANU, A. Research on management capacity of medical units for addicts to deliver quality services in time of crisis. **Revista de Cercetare si Interventie Sociala**, v. 47, n.1, p.78-104, 2014.

ARSTAD, J., NESS, H.; HAUGLAND, S. A. Innovation, uncertainty, and inter-firm shortcut ties in a tourism destination context. **Tourism Management**, v. 8, n. 1, p. 354-361, 2015.

ASHFORTH, B. E.; ANAND, V. The normalization of corruption in organizations. **Research in Organizational Behavior**, v. 25, n. 1, p.1-52, 2003.

ASIF, M. *et al.* A model for total quality management in higher education. **Quality and Quantity**, v. 47, n. 4, p.1883-1904, 2013.

ASSUNÇÃO, M.; MENDONÇA, L. Study of quality service in AIS gateway system. **Lecture Notes in Electrical Engineering**, v. 402, n 4, p.797-807, 2017.

ATHIYAMAN, A. The interface of tourism and strategy research: an analysis. **Tourism Management**, v. 16, n. 6, p. 447-453, 1995.

BADANI-PRADO, M. A., KEKOJEVIC, V. & BOGUNOVIC, D. Coal quality management model for dome storage (DS-CQMM). **Journal of the Southern African Institute of Mining and Metallurgy**, v. 116, n. 7, p.699-708, 2016.

BAKAN, I., BUYUKBESE, T.; ERSAHAN, B. The impact of total quality service (TQS) on healthcare and patient satisfaction: An empirical study of Turkish private and public hospitals. **International Journal of Health Planning and Management**, v. 29, n. 3, p.292-315, 2014.

BAKER, C. M. *et al.* Organizational effectiveness: Toward an integrated model for schools of nursing. **Journal of Professional Nursing**, v. 13, n. 4, p. 246-255, 1997.

BAKER, D. D.; CULLEN, J. B. Administrative reorganization and configurational context: the contingent effects of age, size, and change in size. **Academy of Management Journal**, v. 36, n. 6, p. 1251-1277, 1993.

BALOH, P., UTHICKE, K.; MOON, G. A business process-oriented method of KM solution design: A case study of Samsung Electronics, 2008.

BANERJI, S. Interlinkage, investment and adverse selection. **Journal of Economic Behavior & Organization**, v. 28, n. 1, p.11-21, 1995.

BARKER, V. I., MONE, M. A. Retrenchment: Cause of turnaround or consequence of decline? **Strategic Management Journal**, v. 15, n. 2, p. 395-405, 1994.

BARKER, V. L.; BARR, P. S. Linking top manager attributions to strategic reorientation in declining firms attempting turnarounds. **Journal of Business Research**, v. 55, n. 12, p.963-979, 2002.

BARNETT, W. P.; PONTIKES, E. G. The red queen, success bias, and organizational inertia. **Management Science**, v.54, n.7, p. 1237-1251, 2008.

BARNETT, W.; FREEMAN, J. Too much of a good thing? Product proliferation and organizational failure. **Organization Science**, v.12, n.5, p.539-558, 2001.

BARNETT, W. P.; HANSEN, M. T. The queen in organizational evolution. **Strategic Management Journal**, v.17, n. 1, p.139-157, 1996.

BARNEY, J. B. Gaining and sustaining competitive advantage. **Pearson Higher Ed**, 2014.

BATISTA, D. D. A.; de MEDEIROS, D. D. Assessment of quality services through linguistic variables. **Benchmarking**, v. 21, n. 1, p.28-45, 2014.

BENZA, M. *et al.* Technical and functional standards to provide a high quality service for dangerous good transport on road. **NATO Science for Peace and Security Series C: Environmental Security**, v. 1, n. 126, p.75-94, 2012.

BERGH, D. D. Watch the time carefully: The use and misuse of time effects in management research. **Journal of Management**, v. 19, n. 3, p. 683-705, 1993.

BLUEDORN, A. C. Pilgrim's progress: Trends and convergence in research on organizational size and environments. **Journal of Management**, v. 19, n. 2, p.163-191, 1993.



BON, A.T., MUSTAFA, E. M. A. Impact of Total Quality Management on Innovation in Service Organizations: Literature Review and New Conceptual Framework. **Procedia Engineering**, v. 1, n. 53, p. 516-529, 2013.

BORCHI, R. A. Management of research and innovation: Burton V. DEAN and Joel L. GOLDHAR (Eds.) Volume 15 in: Studies in the Management Sciences, North-Holland, Amsterdam, 1980, 300 páginas. **European Journal of Operational Research**, v.1, n. 9, p.96-97, 1992.

BORZILLO, S., AZNAR, S., SCHMITT, A. A journey through communities of practice: How and why members move from the periphery to the core. **European Management Journal**, v. 1, n 29, p.25-42, 2011.

BOWEN, F. E., ROSTAMI, M., STEEL, P. Timing is everything: A meta-analysis of the relationships between organizational performance and innovation. **Journal of Business Research**, v. 11, n. 63, p.1179-1185, 2010.

BOZBURA, T., BAYRAKTAR, E., TATOGLU, E. A causal model of quality management practices and stakeholder interests in higher education institutions: Comparison of public and private universities. In PICMET: Portland International Center for Management of Engineering and Technology, **Proceedings**, v. 2, n.45, 2011.

BRUCKNER, S. *et al.* A predictive shelf life model as a tool for the improvement of quality management in pork and poultry chains. **Food Control**, v. 2, n. 29, p.451-460, 2013.

BRUTON, G. D., WAN, C.C. Operating turnarounds and high technology firms. **The Journal of High Technology Management Research**, v. 2, n. 2, p.261-278, 1994.

BRUTON, G. D., AHLSTROM, D., WAN, J. C. Turnaround success of large and midsize Chinese owned firms: evidence from Hong Kong and Thailand. **Journal of World Business**, v. 2, n. 36, p.146-165, 2001.

BRUYNSEELS, L., WILEKENS, M. The effect of strategic and operating turnaround initiatives on audit reporting for distressed companies. **Accounting, Organizations and Society**, v. 37, n. 4, p.223-241, 2012.

BULLER, P. F. For successful strategic change: Blend OD practices with strategic management. **Organizational Dynamics**, v. 3, n. 3, p.42-55, 1988.

CALANTONE, R. J., di BENEDETTO, C. A., BHOVARAGHAVAN, S. Examining the relationship between degree of innovation and new product success. **Journal of Business Research**, v. 2, n. 30, p.143-148, 1994.

CAMERON, K. S.; WHETTEN, D. A.; KIM, M. U. Organizational dysfunctions of decline. **Academy of Management Journal**, v.30, n.1, p.126-138, 1987.

CAMERON, K.; SUTTON, R.; WHETTEN, D. Readings in organizational decline: frameworks, research, and prescriptions. Boston, MA: **Ballinger Books**, 1988.

CAMERON, K.; ZAMMUTO, R. Matching managerial strategies to conditions of decline. **Human Resource Management**, v.22, n.4, p.359-375, 1983.

CAMERON, K. S.; WHETTEN, D. A.; KIM, M. U. Organizational effects of decline and turbulence. **Administrative Science Quarterly**, v.32, p. 222-240, 1987a.

CANNINGS, K. An exit-voice model of managerial attachment. **Journal of Economic Behavior & Organization**, v. 1, n. 12, p.107-129, 1989.

CARMELI, A., HALEVI, M. Y. How top management team behavioral integration and behavioral complexity enable organizational ambidexterity: The moderating role of contextual ambidexterity. **The Leadership Quarterly**, v. 2, n. 20, p.207-218, 2009.

CARMELI, A., SCHAUBROECK, J. Top management team behavioral integration, decision quality, and organizational decline. **The Leadership Quarterly**, v. 5, n. 17, p. 441-453, 2006.

CARROLL, G. R., RICHARD HARRISON, J. Come together? The organizational dynamics of post-merger cultural integration. **Simulation Modelling Practice and Theory**, v. 5, n. 10, p.349-368, 2002.

CARVALHO, K. L.; SARAIVA JUNIOR, A. F.; FREZATTI, F.; COSTA R. P. A contribuição das teorias do ciclo de vida organizacional para a pesquisa em contabilidade gerencial. **Revista de Administração do Mackenzie**, v.11, n.4, 2010.

CASCIO, W. F. Downsizing and Outplacement. In **Encyclopedia of Applied Psychology**, v. 1, n. 3, p. 621-626, 2004.

CHEN, L., LUO, H. A BIM-based construction quality management model and its applications. **Automation in Construction**, v, 1, n. 46, p.64-73, 2014.

CHNG, D. H. M. *et. al.* Leaders' impression management during organizational decline: The roles of publicity, image concerns, and incentive compensation. **Leadership Quarterly**, v. 2, n. 26, p.270-285, 2015.

CHOI, Y., MAI-DALTON, R. R. On the leadership function of self-sacrifice. **The Leadership Quarterly**, v. 9, n. 4, p.475-501, 1998.

CHOI, Y., MAI-DALTON, R. R. The model of followers' responses to self-sacrificial leadership: An empirical test. **The Leadership Quarterly**, v. 3, n. 10, p. 397-42, 1999.

CHOU, P. F. Study of service quality, service value and satisfaction - A case of Low Cost Carrier Airlines. **Journal of Aeronautics, Astronautics and Aviation**, Series A, v. 2, n. 46, p.108-113, 2014.

CHOWDHURY, S. D. Strategic roads that diverge or converge: GM and Toyota in the battle for the top. **Business Horizons**, v, 1, n. 57, p.127-136, 2014.

CHUN, C., WANG, Y. A framework for understanding differences in labor turnover and human capital investment. **Journal of Economic Behavior & Organization**, v. 1, n. 28, p.91-105, 1995.

CLARKE, M. A., HILL, S. R. Promoting employee wellbeing and quality service outcomes: The role of HRM practices. **Journal of Management and Organization**, v. 5, n. 18, p.702-713, 2012.

CLAY WHYBARK, D. Resilient supply chains for extreme situations: Outlining a new field of study. **International Journal of Production Economics**, v. 1, n. 126, p.1-6, 2010.

COLLINS, J. Como as gigantes caem: e por que algumas jamais desistem. Rio de Janeiro: **Elsevier**, 2010, 195p.

COLLINSON, D. Rethinking followership: A post-structuralist analysis of follower identities. **The Leadership Quarterly**, v. 2, n. 17, p.179-189, 2006.

COUZIN-FRANKEL, J. Research quality. Service offers to reproduce results for a fee. **Science (New York, N.Y.)**, v. 337, n. 60, p.1031, 2012.

COVALESKI, M. A., DIRSMITH, M. W. Dialectic tension, double reflexivity and the everyday accounting researcher: On using qualitative methods. **Accounting, Organizations and Society**, v. 15, n. 6, p.543-573, 1990.

COX, K. R. Residential mobility, neighborhood activism and neighborhood problems. **Political Geography Quarterly**, v. 2, n. 2, p.99-117, 1983.

CRUZ-GONZÁLEZ, J. *et al.* Open search strategies and firm performance: The different moderating role of technological environmental dynamism. **Technovation**, v. 1, n. 35, p.32-45, 2015.

D'AVENI, R. A.; MACMILLAN, I. C. Crisis and the content of managerial communications: a study of the focus of attention of top managers in surviving and a failing firms. **Administrative Science Quarterly**, v.35, p.634-657, 1990.

D'AVENI, R. A. Top managerial prestige and organizational bankruptcy. *Organization Science*, v.1, n.2, p.121-142, 1990.

D'AVENI, R. A. The aftermath of organizational decline: a longitudinal study of the strategic and managerial characteristics of declining firms. **Academy of Management Journal**, v.32, n.3, p.577-605, 1989.

DACHYAR, M., HANANTO, L. Innovation and quality service factors to customer loyalty in Indonesia telecommunication company by using structural equation modeling method. In *Management and Technology in Knowledge, Service, Tourism and Hospitality - Proc. of the Annual Int. Conf. on Management and Technology in Knowledge, Service, Tourism and Hospitality*, v. 1, n.4, p. 41-44, 2014.

DAHL, S. Å. NESHEIM, T. Downsizing strategies and institutional environments. **Scandinavian Journal of Management**, v. 3, n. 14, p.239-257, 1998.

DAILY, C. M. Bankruptcy in strategic studies: Past and promise. **Journal of Management**, v. 1, n. 20, p. 263-295, 1994.

DAILY, C. M. Governance patterns in bankruptcy reorganizations. **Strategic Management Journal**, v. 1, n. 17, p. 355-375, 1996.

DAILY, C. M. The relationship between board composition and leadership structure and bankruptcy reorganization outcomes. **Journal of Management**, v. 21, n. 2, p. 1041-1056, 1995.

DAILY, C. M., DALTON, D. R. Bankruptcy and corporate governance: The impact of board composition and structure. **Academy of Management Journal**, v, 37, n. 4, p. 1603-1617, 1994.

DAILY, C. M., DALTON, D. R. CeO and director turnover in failing firms: An illusion of change? **Strategic Management Journal**, v. 16, n. 1, p. 393-400, 1994.

DAILY, C. M., DALTON, D. R., CANNELLA, A. A., JR. Corporate governance: Decades of dialogue and data. **Academy of Management Review**, v. 1, n. 28, p. 371-382, 2003.

DAILY, C. M., SCHWENK, C. Chief executive officers, top management teams, and boards of directors: Congruent or countervailing forces? **Journal of Management**, v. 2, n. 22, p.185-208, 1996.

DAILY, C. M. Bankruptcy in strategic studies: Past and promise. **Journal of Management**, v. 2, n. 20, p.263-295, 1994.

DAILY, C. M. The relationship between board composition and leadership structure and bankruptcy reorganization outcomes. **Journal of Management**, v. 6, n. 21, p.1041-1056, 1995.

DANIEL SHERMAN, J., OLSEN, E. A. Stages in the project life cycle in R & D organizations and the differing relationships between organizational climate and performance. **The Journal of High Technology Management Research**, v. 1, n. 7, p.79-90, 1996.

DAVIDSON, W. N., WORRELL, D. L., DUTIA, D. The stock market effects of CEO succession in bankrupt firms. **Journal of Management**, v. 3, n. 19, p.517-533, 1993.

DAVOUDI, S. *et al.* Data Quality Management Model (Updated). **Journal of AHIMA / American Health Information Management Association**, v. 10, n. 86, p.62-65, 2015.

DE FRANCISCO ENCISO, E., ERREJÓN GARCÍA, A. M., VICENTE MENDOZA, M. The new model for the forensic medicine organization in Spain. the organization and quality service: A proposal for improvement. **Revista Espanola de Medicina Legal**, v. 2, n. 42, p.81-85, 2016.

DE LA FUENTE MELLA, H. F., DÍAZ BRAVO, I. Analysis of the determinants of the perceived quality service provided by credit union: An application based on models of structural equations. **Ingeniare**, n. 2, v. 21, p.232-247, 2013.

DE SOUZA, H. M., DANILEVICZ, A. M. F., TINOCO, M. A. C. Criteria for excellence in quality management models in public services: A comparative analysis. **Espacios**, v. 1, n. 34, 2013.

DENRELL, J. Vicarious learning, undersampling of failures and the myths of management. **Organization Science**, v.14, n.3, p.227-243, 2003.

DEWITT, R. L. The structural consequences of downsizing. **Organization Science**, v.4, n.1, p.30-40, 1993.

DIAN, M., DIAN, M. Chapter 3 - The Battle of Memory in the Heisei Era. In **Contested Memories in Chinese and Japanese Foreign Policy**, v. 1, n. p. 81-134, 2017.

DOBRIN, C. O., STĂNCIUC, A.M., BRÂNZAȘ, B. V. Integrating of total quality management in public administration in Romania concepts, characteristics and specific models. **Quality - Access to Success**, v. 137, n. 14, p.77-81, 2013.

DOELEMAN, H. J., TEN HAVE, S., AHAUS, C. T. B. Empirical evidence on applying the European Foundation for Quality Management Excellence Model, a literature review. **Total Quality Management and Business Excellence**, v. 5, n. 25, p.439-460, 2014.

DONOVAN, S.-L., SALMON, P.M., LENNÉ, M. G. The Leading Edge: A Systems Thinking Methodology for Assessing Safety Leadership. **Procedia Manufacturing**, v. 1, n. 3, p.6644-6651, 2015.

DRACH-ZAHAVY, A., SOMECH, A. Linking task and goal interdependence to quality service: The role of the service climate. **Journal of Service Management**, v. 2, n. 24, p.151-169, 2013.

DRĂGAN, M., IVANA, D., ARBA, R. Business Process Modeling in Higher Education Institutions. Developing a Framework for Total Quality Management at Institutional Level. **Procedia Economics and Finance**, v. 16, n. 3, p.95-103, 2014.

DUQUE OLIVA, E. J., GÓMEZ, Y. D. Evolución conceptual de los modelos de medición de la percepción de calidad del servicio: Una mirada desde la educación superior. **Suma de Negocios**, v. 5, n. 12, p.180-191, 2014.

EBRAHIMI, Z. F., WEI, C. C., RAD, R. H. The impact of the conceptual total quality management model on role stressors. **Total Quality Management and Business Excellence**, v. 7, n. 26, p.762-777, 2015.

EDWIN ENAHOLO, A. *et al.* Quality service: estimating software reliability for global system for mobile communications (GSM) Funtone. **International Journal of Services, Economics and Management**, v. 2, n. 3, p.207-217, 2011.

EHIN, C., EHIN, C. Chapter 7 - Generating, Capturing, and Leveraging Intellectual Capital. In **Unleashing Intellectual Capital**, v. 2, n.1, p. 149-177, 2000.

EL-MORSY, A.-W. *et al.* Implementation of quality management system by utilizing ISO 9001:2008 model in the emerging faculties. **Life Science Journal**, v. 8, n. 11, p.119-125, 2014.

ENAMUL HOQUE, K. *et al.* Quality services as perceived by students of international and public schools. **Life Science Journal**, v. 2, n. 10, p.74-78, 2013.

ERDMANN, P. B. When Businesses Cross International Borders: Strategic Alliances and Their Alternatives. Center for Strategic and International Studies, Washington D.C., (1993). **The Columbia Journal of World Business**, v. 2, n. 28, p.107-108, 1993.

FACEY, K., HANSEN, H. P. The Imperative for Patient-Centred Research to Develop Better Quality Services in Rare Diseases. **Patient**, v. 1, n. 8, p.1-3, 2015.

FASTOVETS, A.A. The model of business cost management based on the standards of quality management systems. **Actual Problems of Economics**, v. 3, n. 141, p.32-42, 2013.

FEIGENBAUM, A. Total quality control. New York: **McGraw-Hill**, 1961.

FELDMAN, D. C. Managers' propensity to work longer hours: A multilevel analysis. **Human Resource Management Review**, v, 3, n. 12, p.339-357, 2002.

FELDMAN, D. C. The impact of downsizing on organizational career development activities and employee career development opportunities. **Human Resource Management Review**, v. 3, n. 5, p.189-221, 1995.

FELDMAN, D. C. The nature, antecedents and consequences of underemployment. **Journal of Management**, v. 3, n. 22, p.385-407, 1996.

FEUER, M. J. Organizational decline, extended work life and implications for faculty planning. **Socio-Economic Planning Sciences**, v. 3, n. 19, p.213-221, 1995.

FIRICĂ, O., BRĂTĂȘANU, V. Innovative models for credit portfolio quality management from the perspective of microfinance entities. **Quality - Access to Success**, v. 1, n. 17, p.9-18, 2016.

FLAMHOLTZ, E. Managing organizational transitions: Implications for corporate and human resource management. **European Management Journal**, v. 1, n. 13, p.39- 51, 1995.

FLECK, D. Crescimento, dominância continuada e declínio da empresa: insights das histórias da General Electric e da Westinghouse. **Revista de Administração Contemporânea**, Edição Especial, v. 2, n. 33, p.79-106, 2004.

FLECK, D. L. G. Archetypes of organizational success and failure. Rio de Janeiro: UFRJ/COPPEAD, 1 ed., 2006.

FLECK, D. L. G. Dominance and Decline: Insights From the Histories of General Electric and Westinghouse (1878-1998). In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA (3ES),1 ed., 2003, Curitiba. Anais. Curitiba: Anpad, 2003.

FLECK, D. L. G. Sadia e Perdigão: semelhantes trajetórias, diferentes destinos. In: III Encontro de estudos em estratégia (3es), 3 ed., 2007, São Paulo. Anais. São Paulo: ANPAD, 2007.

FLECK, D. L. G. Theorizing on organizational success and failure. In: XXIX ENANPAD - ENCONTRO DA ANPAD, 29 ed., 2005, Brasília. Anais. Brasília: Anpad, 2005, p. 1 - 17.

FLECK, D. L. Institucionalização, sucesso e fracasso organizacional. In: 30º Encontro Da Anpad, 30 ed., 2006, Salvador. Anais Salvador: ANPAD, 2006.

FRANKWICK, G. L., WALKER, B. A., WARD, J.C. Belief structures in conflict: Mapping a strategic marketing decision. **Journal of Business Research**, v. 2, 31, p.183-195, 1994.

FREEMAN, S. J.; CAMERON, K. S. Organizational downsizing: a convergence and reorientation framework. **Organizational Science**, v.4, n.1, p.10-29, 1993.

FREEMAN, J; HANNAN, M. T. Growth and decline processes in organizations. **American Sociological Review**, v.40, n.2, p.215-228, 1975.

FRIEDRICH, T. L. *et al.* A framework for understanding collective leadership: The selective utilization of leader and team expertise within networks. **The Leadership Quarterly**, v. 6, n. 20, p.933-958, 2009.

FRITZEN, S. Growth, inequality and the future of poverty reduction in Vietnam. **Journal of Asian Economics**, v. 5, n. 13, p.635-657, 2002.

GALES, L. M., KESNER, I. F. An analysis of board of director size and composition in bankrupt organizations. **Journal of Business Research**, v. 3, n. 30, p.271-282, 1994.

GAMBI, L. DO N., GEROLAMO, M.C., CARPINETTI, L. C .R. A Theoretical Model of the Relationship between Organizational Culture and Quality Management Techniques. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v, 1, n. 81, p.334-339, 2013.

GAN, L., DING, C. A fuzzy relationship model of fmea for quality management in global supply chains. **Advances in Intelligent Systems and Computing**, v. 1, n. 280, p.785-795, 2014.

GARAZO, T. G., TORRES, L. B., NEIRA, C. V. Quality, service orientation of the employees and ratio r/e: The effects of characteristics of the hotels. **Revista Galega de Economía**, v. 1, n. 20, 2011.

GARCÍA, R. C. *et al.* Quality service evaluation of voice over internet protocol (VoIP) in WIMAX networks based on IP/MPLS environment. **Informacion Tecnológica**, v. 2, n. 25, p.24-38, 2014.



GELMAN, I. A. A model of error propagation in conjunctive decisions and its application to database quality management. **Journal of Database Management**, v. 1, n. 23, p.103-126, 2012.

GERSICK, C. J., HACKMAN, J. R. Habitual routines in task-performing groups. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 1, n. 47, p.65-97, 1990.

GHANIM, Y. Toward a specialized quality management maturity assessment model. In **ACM International Conference Proceeding Series**. p. 1-8., 2016.

GOGOLOVÁ, M., PONIŠČIAKOVÁ, O. Evaluation of the quality service criterions of public transport. In **Transport Means - Proceedings of the International Conference**. p. 322-325, 2013.

GOMEZ-MEJIA, L., WISEMAN, R. M. Reframing executive compensation: An assessment and outlook. **Journal of Management**, v. 3, n. 23, p.291-374, 1997.

GOPINATH, C. Turnaround: Recognizing decline and initiating intervention. **Long Range Planning**, v. 6, n. 24, p.96-101, 1991.

GORJI, M. The study of the relationship between total quality management and service quality improvement leading to an optimal model presentation. **Australian Journal of Basic and Applied Sciences**, v. 11, n. 5, p.1742-1749, 2011.

GOWEN, C. R., PECENKA, J. O. Impact of technological leadership on American and Japanese corporate turnaround strategies. **The Journal of High Technology Management Research**, v. 2, n. 3, p. 263-287, 1992.

GREEN, J., JONES, T. Strategic development as a means of organizing change: Four case histories. **Long Range Planning**, v. 3, n. 14, p.5-6, 1981.

GREINER, L. R. Evolution and revolution as organizations grow. **Harvard Business Review**, v.50, n.4, p.1-11, 1972.

GROLLEAU, G., MCCANN, L. M. J. Designing watershed programs to pay farmers for water quality services: Case studies of Munich and New York City. **Ecological Economics**, v. 1, n. 76, p.87-94, 2012.

GUPTA, Y. P., CHIN, D.C.W. Strategy making and environment: an organizational life cycle perspective. **Technovation**, v. 1, n. 13, pp.27-44, 1993.

HAGHSHENAS, A., DAVIDSON, P. M. Quality service delivery in cardiac rehabilitation: Cross-cultural challenges in an Australian setting. **Quality in Primary Care**, v. 4, n. 19, p. 215-221, 2011.

HALL, R. H. Chapter 3 Taking Things A Bit too Far: Some Problems with Emergent Institutional Theory. **Advances in Psychology**, v. 1, n. 82, p.71-87, 1992.

HAMBRICK, D.; SCHECTER, S. Turnaround strategies in mature industrial-product business units. **Academy of Management Journal**, v.26, n.2, p. 231-248, 1983.

HAMEL, G.; VALIKANGAS, L. The quest for resilience. **Harvard Business Review**, Settembre, p.1-13, 2003.

HÄNNINEN, R., BLOM, J. Every breath you take: Use of sensitizing methods in the design of air quality services. **In ACM International Conference Proceeding Series**. p. 17-20, 2012.

HANSSON, M., WIGBLAD, R. Recontextualizing the Hawthorne effect. **Scandinavian Journal of Management**, v. 2, n. 22, p.120-137, 2006.

HARRELL-COOK, G., FERRIS, G. R. Competing pressures for human resource investment. **Human Resource Management Review**, v. 3, n. 7, p. 317-340, 1997.

HART, A. L. School of nursing closure: An example of congruence with sutton's model of organizational death. **Journal of Professional Nursing**, v. 3, n. 15, p. 187- 191, 1999.

HAWKINS, T. G., LEWIN, J. E., AMOS, C. The influence of leader opportunism in B2B exchange. **Journal of Business Research**, v. 8, n. 65, p.1112-1118, 2012.

HAZEBROUCK, M. V. Companies try the in-house energy turnaround: Challenge energy management. **Stahl und Eisen**, v. 9, n. 132, p.80-83, 2012.

HEINE, K., RINDFLEISCH, H. Organizational decline: A synthesis of insights from organizational ecology, path dependence and the resource-based view. **Journal of Organizational Change Management**, v. 1, n. 26, p.8-28, 2013.

HENG-FU, Z. The spirit of capitalism and savings behavior. **Journal of Economic Behavior & Organization**, v. 1, n. 28, p.131-143, 1995.

HERACLEOUS, L., WERRES, K. On the Road to Disaster: Strategic Misalignments and Corporate Failure. **Long Range Planning**, v. 4, n. 49, p.491-506, 2016.

HERNÁNDEZ, V. M., GONZÁLEZ, B. P., AQUIAHUATL, E. C. Human approach in the quality management system of manufacturing SMEs in Mexico Theoretical review and proposal of a conceptual model. **Contaduría y Administración**, v. 2, n. 58, p.113-133, 2013.

HERSHKO, A., EDRI, M.M., WIRTHEIM, E. Excellence in quality, service and research. **Harefuah**, v. 8, n. 154, 2015.

HIRAK, R. *et al.* Linking leader inclusiveness to work unit performance: The importance of psychological safety and learning from failures. **The Leadership Quarterly**, v. 1, n. 23, p.107-117, 2012.

HITT, M. A., IRELAND, R. D. Building competitive strength in international markets. **Long Range Planning**, v, 1, n. 20, p.115-122, 1987.

HITT, M. A., CARNES, C. M., XU, K. A current view of resource based theory in operations management: A response to Bromiley and Rau. **Journal of Operations Management**, v, 1, n. 41, p.107-109, 2016.

HOEGL, M., GIBBERT, M., MAZURSKY, D. Financial constraints in innovation projects: When is less more? **Research Policy**, v. 8, n. 37, p.1382-1391, 2008.

HOFER, C. Turnaround strategies. **Journal of Business Strategy**, v.1, p.19-31, 1980.

HOFFMAN, R. Strategies for corporate turnaround: what do we know about them? **Journal of General Management**, v.14, n.3, p.46-66, 1989.

HOSSAIN, L., MURSHED, S. T., UDDIN, S. Communication network dynamics during organizational crisis. **Journal of Informetrics**, v, 1, n. 7, p.16-35, 2013.

HOUDA, M., REDJEL, S. Performances assessment of the scheduling mechanism for the management of the Quality Service (QoS) in the IP network. In Mediterranean Microwave Symposium. pp. 309-313, 2011.

HUDSON, S.; HUDSON, P.; MILLER, G. A. The measurement of service quality in the tour operating sector: a methodological comparison. **Journal of Travel Research**, v. 42, n.3, p. 305-312, 2004.

HUTCHINSON, J. C., MURRMANN, S.K., MURRMANN, K. F. Planning and implementing an effective downsizing program. **International Journal of Hospitality Management**, v, 1, n. 16, p.23-38, 1997.

INSCH, G. S., MOORE, J. E. & MURPHY, L. D. Content analysis in leadership research: Examples, procedures, and suggestions for future use. **The Leadership Quarterly**, v. 1, n. 8, p. 1-25, 1997.

IONIȚĂ, I., GORDAȘ, V. Service quality management. concepts, working models and particularities of implementation in the context of ISO/IEC 20000:2011. **Quality - Access to Success**, v. 130, n. 13, p.80-85, 2012.

ISHIKAWA, K. What is total quality control? The Japanese way. Englewood Cliffs: **Prentice-Hall**, 1985.

J. AMANKWAH-AMOA. An integrative process model of organisational failure **Journal of Business Research**, v. 1, n. 69, p. 3388-3397, 2016.

JERÔNIMO, T. D. B., MEDEIROS, D. Measuring quality service: The use of a SERVPERF scale as an input for ELECTRE TRI multicriteria model. **International Journal of Quality and Reliability Management**, v. 6, n. 31, p. 652-664, 2014.

JONES, L. R., THOMPSON, F., ZUMETA, W. Reform of budget control in higher education. **Economics of Education Review**, v, 2, n. 5, p. 147-158, 1986.

KARAYALCIN, I. I. The analytic hierarchy process: Planning, priority setting, resource allocation: Thomas L. SAATY McGraw-Hill, New York, 1980, 287 pages, **European Journal of Operational Research**, v. 1, n. 9, p.97-98, 1982.

KARUBE, M., KATO, T., NUMAGAMI, T. Organizational characteristics of middle managers' deterioration as sources of organizational decline. In *Managing Dynamic Technology-Oriented Businesses: High-Tech Organizations and Workplaces*. V. 1, n. 22, p. 209-227, 2012.

KATSILOUDES, M. I., KATSILOUDES, M. I. Chapter 8 - Evaluation and Control in Strategic Planning. In **Strategic Management.**, v. 1, n.8, p. 223-241, 2006.

KAURA, V., PRASAD, C.S.D., SHARMA, S. Service quality, service convenience, price and fairness, customer loyalty, and the mediating role of customer satisfaction. **Marketing Intelligence and Planning**, v. 4, n. 33, p.404-422, 2015

KAZOZCU, S. B. Role of strategic flexibility in the choice of turnaround strategies: A resource based approach. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v. 1, n. 24, p.444-459, 2011.

KHODAPARASTI, R. B. Analysis of personnel performance to improve quantity and quality services to the people. **Polish Journal of Management Studies**, v, 1, n. 7, p.79-88, 2013.

KIM FISHER, K. Managing in the high-commitment workplace. **Organizational Dynamics**, v. 3, n. 17, p.31-39, 1989.

KIM, E., NAM, D., STIMPERT, J. L. The Applicability of Porter's Generic Strategies in the Digital Age: Assumptions, Conjectures, and Suggestions. **Journal of Management**, v. 5, n. 30, p.569-589, 2014.

KIM, H., PARKER, G. R. When meritocracies fail. **Journal of Economic Behavior & Organization**, v. 1, n. 28, p.1-9, 1995.

KING, D. R., COVIN, J. G. & HEGARTY, W. H. Complementary Resources and the Exploitation of Technological Innovations. **Journal of Management**, v. 4, n. 29, p.589-606, 2003.

KNOTT, A. M.; POSEN, H. R. Is failure good? **Strategic Management Journal**, v.26, n.7, p.617-641, 2005.

KOSTANT, P. C. Exit, voice and loyalty in the course of corporate governance and counsel's changing role. **The Journal of Socio-Economics**, v. 3, n. 28, p. 203-246, 1999.

KRAUS, S. *et al.* Crisis and turnaround management in smes: A qualitative-empirical investigation of 30 companies. **International Journal of Entrepreneurial Venturing**, v. 4, n. 5, p.406-430, 2013.

KROUSE, C. G. Japanese microelectronics: Creating competitive advantage by vertical interaction. **Journal of Economic Behavior & Organization**, v. 1, n. 28, p.49-61, 1995.

KULAS, J. T., KOMAI, M., GROSSMAN, P. J. Leadership, information, and risk attitude: A game theoretic approach. **The Leadership Quarterly**, v. 2, n. 24, p.349-362, 2013.

KUSHNIR, T. Chapter 5 - Stress in Ground Support Personnel. In **Occupational Health in Aviation**, v. 1, n. 3, p. 51-72, 1995.

LAHIRI, S., PÉREZ-NORDTVEDT, L., RENN, R. W. Will the new competitive landscape cause your firm's decline? It depends on your mindset. **Business Horizons**, v. 4, n. 51, p.311-320, 2008.

LAMMINMAKI, D. Chapter 17 - A management accounting perspective on hotel outsourcing. In **Accounting and Financial Management.**, v. 1, n. 9, p. 341-361, 2006.

LEIBERT, M. Performance of integrated delivery systems: Quality, service and cost implications. **Leadership in Health Services**, v. 3, n. 24, p.196-206, 2011.

LICHTENBERG, F. R. Labour market institutions, liquidity constraints, and macroeconomic stability. **Journal of Economic Behavior & Organization**, v. 1, n. 28, p.145-154, 1995.

LIEDTKA, J. Strategic planning as a contributor to strategic change: a generative model. **European Management Journal**, v. 2, n. 18, p.195-206, 2000.

LIN, P.-C., CHIANG, M.-H. Service quality, service value, customer satisfaction and behavioural intentions of internet telephony. **International Journal of Services, Technology and Management**, v. 3, n. 15, p.261-280, 2011.

LOREE, D. Density-dependent strategic action: Outcomes of structural market commitment in the global integrated circuit industry. **Journal of Engineering and Technology Management**, v. 1, n. 25, p. 23-57, 2008.

MADSEN, P. M., DESAI, V. M. Failing to learn? The effect of failure and successes on organizational learning in the global orbital launch vehicle industry. **Academy of Management Journal**, v. 53, n. 3, p. 451-476, 2010.

MAJUMDAR, S. K. Institutional changes, firm size and wages in the telecommunications sector. **Information Economics and Policy**, v. 3, n. 22, p.201-217, 2010.

MARTIN, C. L., PARSONS, C K., BENNETT, N. The influence of employee involvement program membership during downsizing: Attitudes toward the employer and the union. **Journal of Management**, v. 5, n. 21, p. 879-890, 1995.

MARTÍNEZ, J. V., MASCARÚA, M. T. E. Quality service attributes and their influence on brand loyalty in the automobile insurance industry in México. **Contaduría y Administración**, v. 3, n. 59, p.285-306, 2014.

MARTÍNEZ, J. V., MASCARÚA, M. T. E. Atributos relevantes de calidad en el servicio y su influencia hacia la lealtad de marca en la industria aseguradora de automóviles en México. **Contaduría y Administración**, v. 3, n. 59, p.285-306, 2014.

MARTIN-RIOS, C., PARGA-DANS, E. Service response to economic decline: Innovation actions for achieving strategic renewal. **Journal of Business Research**, v. 8, n. 69, p.2890-2900, 2016.

MASTEN, S. E. Old school ties: financial aid coordination and the governance of higher education. **Journal of Economic Behavior & Organization**, v. 1, n. 28, p.23- 47, 1995.

MAZZEI, M. J., FLYNN, C.B., HAYNIE, J. J. Moving beyond initial success: Promoting innovation in small businesses through high-performance work practices. **Business Horizons**, v. 1, n. 59, p. 51-60, 2016.

MCCORMICK, G.H. & Owen, G. Security and coordination in a clandestine organization. **Mathematical and Computer Modelling**, v. 6, n. 31, p.175-192, 2000.

MCKIERNAN, P. Turnarounds. In: FAULKNER, D. O.; CAMPBELL, A. The Oxford handbook of strategy. **New York: Oxford University Press**, v. 2, cap. 27, 2003.

MCKINLEY, W., LATHAM, S., BRAUN, M. Organizational decline and innovation: Turnarounds and downward spirals. **Academy of Management Review**, v. 1, n. 39, p.88-110, 2014.

MCKINLEY, W., PONEMON, L. A., SCHICK, A. G. Auditors' perceptions of client firms: The stigma of decline and the stigma of growth. **Accounting, Organizations and Society**, v. 2, n. 21, p.193-213, 1996.

MENDELOFF, D. Explaining Russian military quiescence: The "paradox of disintegration" and the myth of a military coup. **Communist and Post-Communist Studies**, v. 3, n. 27, p.225-246, 1994.

MENSAH, J. O., COPUROGLU, G., FENING, F. A. Total Quality Management in Ghana: Critical Success Factors and Model for Implementation of a Quality Revolution. **Journal of African Business**, v. 2, n. 13, p.123-133, 2012.

MEYERS, P. W. Organizational change and redesign: Ideas and insights for improving performance: edited by George P. Huber and William H. Glick. New York: Oxford University Press, 1995. **Journal of Product Innovation Management**, v. 2, n. 14, p.144-145, 1997.

MIGLIOLI, S. Originalidade e ineditismo como requisitos de submissão aos periódicos científicos em Ciência da Informação | Original and unpublished: requirements for article submission to Information Science scientific journals. **Liinc**, v. 8, n. 2, 2012.

MILLER, D. Configurations of strategy and structure: towards a synthesis. **Strategic Management Journal**, v.7, n.3, p. 233-249, 1986.

MILLER, D. Configurations revisited. **Strategic Management Journal**, v.17, n.1, p. 505-512, 1996.

MILLER, D. The genesis of configurations. **Academy of Management**. v. 12, n.4, p. 686-701, 1987.

MILLER, D., DROGE, C., VICKERY, S. Celebrating the “essential:” The impact of performance on the functional favoritism of CEOs in two contexts. **Journal of Management**, v. 2, n. 23, p.147-168, 1997.

MILLER, D.; FRIESEN, P. Momentum and Revolution in Organizational Adaptation. **Academy of Management Journal**, v. 23, n.4, p. 591-614, 1980.

MILLER, D.; FRIESEN, P. Successful and unsuccessful phases of the corporate life cycle. **Organizations Studies**, v. 4, n.3, p. 339-356, 1983.

MILLER, D; FRIESEN, P. A longitudinal study of corporate life cycle. **Management Science**, v. 30, n.10, p. 1161-1183, 1984.

MINCU, C. Building transformational leadership competencies in the public sector to secure quality service. **Quality - Access to Success**, v. 1, n. 17, p.29-34, 2016.

MORASCH, K. Moral hazard and optimal contract form for R&D cooperation. **Journal of Economic Behavior & Organization**, v. 1, n. 28, p.63-78, 1995.

MOULTON, W. N., THOMAS, H., PRUETT, M. Business failure pathways: Environmental stress and organizational response. **Journal of Management**, v. 4, n. 22, p.571-595, 1996.

MOULTON, W. N.; THOMAS, H. Bankruptcy as a deliberate strategy: theoretical considerations an empirical evidence. **Strategic Management Journal**, v.14, n. 2, p.125-135, 1993.

MUELLER, G. C. *et al.* Organizational decline - A stimulus for innovation? **Business Horizons**, v. 6, n. 44, p.25-34, 2001.

MURRAY, L. W. Hidden champions: Lessons from 500 of the world's best unknown companies: by Hermann Simon. Boston: Harvard Business School Press, 1996. **Journal of Product Innovation Management**, v. 2, n. 14, p.145-147, 1997.

MURRAY, V. V., JICK, T. D., BRADSHAW, P. Hospital funding constraints: Strategic and tactical decision responses to sustained moderate levels of crisis in six Canadian hospitals. **Social Science & Medicine**, v. 3, n. 8, p. 211-219, 1984.

MUSTEEN, M., LIANG, X., BARKER, V. L. Personality, perceptions and retrenchment decisions of managers in response to decline: Evidence from a decision-making study. **The Leadership Quarterly**, v. 5, n. 22, p. 926-941, 2011.



NAIR, A. "Meta-analysis of the relationship between quality management practices and firm performance - implications for quality management theory development". **Journal of Operations Management**, v. 24, n. 6, p. 948-975, 2006.

NETLAND, T. H., SANCHEZ, E. Investigating the effects of a corporate improvement programme on global quality performance: The case of the Volvo Production System. **The TQM Journal**, v. 26, n. 2., p. 188-201, 2014.

NIBLOCK, M. The borderless world: Kenich Ohmae, Collins (1990), 223 pp., £25.00. **Long Range Planning**, v. 3, n. 24, p.103-105, 1991.

NIR, T. M. *et al.* Connectivity network measures predict volumetric atrophy in mild cognitive impairment. **Neurobiology of Aging**, v. 1, n. 36, p. 113-120, 2015.

O'KANE, C., CUNNINGHAM, J. Leadership changes and approaches during company turnaround. **International Studies of Management and Organization**, v. 4, n. 42, p. 52-85, 2012.

O'KANE, C., CUNNINGHAM, J. Turnaround leadership core tensions during the company turnaround process. **European Management Journal**, v. 6, n. 32, p. 963-980, 2014.

ONG, C. M., KATHAWALA, Y., SAWALHA, N. A model for ISO 9000 quality management system maintenance. **Quality Management Journal**, v. 2, n. 22, p.11-32, 2015.

ONOFREI, M., LUPU, D. The management of economic decline and the dimension of organizational change. **Amfiteatru Economic**, v. 32, n. 14, p.470-484, 2012.

OPPENHEIMER, M., WARBURTON, J., CAREY, J. The Next "New" Idea: The Challenges of Organizational Change, Decline and Renewal in Australian Meals on Wheels. **Voluntas**, v. 4, n. 26, p.1550-1569, 2014.

ORNA, E. Chapter 6 - Organizations and information. In **Introducing Information Management**, v 1, n. 8, p. 75-85, 2006.

PANICKER, S. MANIMALA, M. J. "Successful turnarounds: the role of appropriate entrepreneurial strategies", **Journal of Strategy and Management**, v. 8, n 1, p. 21-40, 2015.

PARA-GONZÁLEZ, L., JIMÉNEZ-JIMÉNEZ, D., MARTÍNEZ-LORENTE, Á. R. Do total quality management and the European Foundation for Quality Management model encourage a quality-oriented human resource management system? **International Journal of Productivity and Quality Management**, v. 3, n. 17, p.308-327, 2016.

PARMAR, A. Boston scientific CFO leaving in middle of turnaround as company announces more layoffs. **Medical Device and Diagnostic Industry**, v. 10, n. 35, 2013.

PAVOLOVÁ, H., TOBISOVÁ, A. The model of supplier quality management in a transport company. **Nase More**, v. 6, n. 60, p.123-126, 2013.

PEARCE, J. A., ROBBINS, D. K. Entrepreneurial recovery strategies of small market share manufacturers. **Journal of Business Venturing**, v. 2, n. 9, p.91-108, 1994.

PEARSON, J. V., HENLEY, MICHAEL, R. J. Zero-base budgeting— A technique for planned organizational decline. **Long Range Planning**, v. 3, n. 14, p.68-76, 1981.

PENNINGS, J. M. Structural contingency theory: A reappraisal. In B. M. Staw & I. I. Cummings (eds.), **Research in organizational behavior**, v. 14, n. 1, p. 267-309. Greenwich, CT: JAI Press, 1992.

PÉREZ-LÓPEZ, R. *et al.* Towards emotional quality service oriented sports organizations child population: A qualitative analysis. **Revista Iberoamericana de Psicología del Ejercicio y el Deporte**, v. 2, n. 10, p. 243-250, 2015.

PERRI, T. J. Is there a winner's curse in the labor market? **Journal of Economic Behavior & Organization**, v. 1, n. 28, p. 79-89, 1995.

PETUKHOV, A. Y. & KRASNITSKIY, N. V. Comparison of models of Russian state quality management system. **Global Journal of Pure and Applied Mathematics**, v. 6, n. 10, p.895-904, 2014.

PIMENTEL, L., MAJOR, M. J. Quality management and a balanced scorecard as supporting frameworks for a new management model and organisational change. **Total Quality Management and Business Excellence**, v. 7, n. 25, p. 763-775, 2014.

POP, L. D. Study on Creating a Simplified Model of Quality Management System in a SME from the Central Region of Romania. **Procedia Technology**, v. 1, n. 22, p.1084-1091, 2016.

PORTER, M. *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors.* New York: Free Press. 1980.

POWELL, T. C. Total Quality Management as Competitive Advantage: A Review and Empirical Study. **Strategic Management Journal**, v. 16, n. 1, p. 15-37, 1995.

PRETORIUS, M. Critical variables of business failure: a review and classification framework. **South African Journal of Economic and Management Sciences**, vol. 11, n. 4, p. 408-430, 2008.

PROVASI, R., RIVA, P. The ability of the turnaround index to assess going concern assumptions: Evidence from its application to Italian listed companies. *Global Business and Economics Review*, v. 1, n. 18, p. 54-81, 2016.

QUANG, H. T. *et al.* An extensive structural model of supply chain quality management and firm performance P. Sampaio, Maria Sameiro Carvalho and, ed. **International Journal of Quality & Reliability Management**, v. 4, n. 33, p. 444-464, 2016.

REBITZER, J. B. Is there a trade-off between supervision and wages? An empirical test of efficiency wage theory. **Journal of Economic Behavior & Organization**, v. 1, n. 28, p.107-129, 1995.

RIBEIRO SERRA, F., PORTUGAL, F. M., ISNARD, R. A., M. Organizational decline: a yet largely neglected topic in organizational studies. **Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management**, v. 2, n. 11, p. 133-156, 2013.

ROBBINS, D. K.; PEARCE, J. A. Turnaround: retrenchment and recovery. **Strategic Management Journal**, v.13, n.4, p.287-309, 1992.

ROBBINS, D. K., PEARCE, J. A. Entrepreneurial retrenchment among small manufacturing firms. **Journal of Business Venturing**, v. 4, n. 8, p. 301-318, 1993.

ROIEK, R. S.; BULGACOV, S. Declínio organizacional e processo estratégico. In ENANPAD, XXIV, 1999, Foz do Iguaçu. Anais. Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999.

ROSENBLATT, Z.; ROGERS, K. S.; NORD, W. Toward a political framework for flexible management decline. **Organization Science**, v.4, n.1, p. 76-91, 1993.

Sanchez, C.M., MCKINLEY, W. Environmental regulatory influence and product innovation: the contingency effects of organizational characteristics. **Journal of Engineering and Technology Management**, v. 4, n. 15, p. 257-278, 1998.

SANTANA, M., VALLE, R., GALAN, J. L. Turnaround strategies for companies in crisis: Watch out the causes of decline before firing people. **BRQ Business Research Quarterly**, 2017.

SANTOS, M. B., MONTEIRO, P. R. R., GONÇALVES, M. A., CAMILO, R. D. Reference models and competitiveness: an empirical test of the management excellence model (MEG) in Brazilian companies. **Total Quality Management & Business Excellence**, v. 6, p. 1-19, 2016

SARIOL, A. M., ABEBE, M. A. The influence of CEO power on explorative and exploitative organizational innovation. **Journal of Business Research**, v. 1, n. 73, p. 38-45, 2017.

SARKAR, S., OSIYEVSKYY, O. Organizational change and rigidity during crisis: A review of the paradox. **European Management Journal**, 2017.

SCHMINKE, M., LEMKE, D. K. A multi-industry contingency model of R&D intensity in declining organizations. **The Journal of High Technology Management Research**, v. 2, n. 4, p. 211-224, 1993.

SCHMITT, A. *et al.* Strategic Renewal in Times of Environmental Scarcity. **Long Range Planning**, v. 3, n. 49, p. 361-376, 2016.

SCHWAB, K. Holistic methodological model for introducing industrial quality management methods to manufacturing in small and medium sized enterprises. In **Procedia Engineering**. V. 1, n. 1, p. 895-902, 2013.

SERRA, F. A. R.; FERREIRA, M. P.; FIATES, G. C. Pilares da estratégia: uma proposta de dimensões para análise e dimensionamento dos recursos estratégicos. In: GLOBADVANTAGE CENTER OF RESEARCH IN INTERNATIONAL BUSINESS & STRATEGY. Portugal, Working paper, v. 1, n. 26, 2008.

SHAMIR, B., HOWELL, J. M. Organizational and contextual influences on the emergence and effectiveness of charismatic leadership. **The Leadership Quarterly**, v. 2, n. 10, p. 257-283, 1999.

SHEAFFER, Z. *et al.* Radical changes, ideology, dwindling membership and financial distress: A macro longitudinal study. **European Management Journal**, 29(4), pp.291-305, 2011.

SHEPHERD, D. A. Grief recovery from the loss of a family business: A multi- and meso-level theory. **Journal of Business Venturing**, v. 1, n. 24, p. 81-97, 2009.

SHEPPARD, J. P., CHOWDHURY, S. D. Riding the Wrong Wave: Organizational Failure as a Failed Turnaround. **Long Range Planning**, v. 3, n. 38, p. 239-260, 2005.

SHEPPARD, J. P. Strategy and bankruptcy: An exploration into organizational death. **Journal of Management**, v. 4, n. 20, p.795-833, 1994.

SHIBANO, S. *et al.*, 2013. "BIGLOBE cloud hosting" supports building of high quality services. **NEC Technical Journal**, v. 3, n. 7, p.34-38, 2013.

SHILL, H. B. Enhancing access to NTIS information through libraries: A proposal. **Government Publications Review**, v. 4, n. 20, p.421-436, 1993.

SITUMEANG, F. B. I. *et al.* Risk-taking behavior of technology firms: The role of performance feedback in the video game industry. **Technovation**, v. 1, n. 54, p. 22-34, 2016.

SMITH, K. G. Organizational maturation and professional management: An indicator of decline in high-tech firms. **Futures**, v. 5, n. 8, p. 671-680, 1986.

SMITH, K. G.; MITCHELL, T. R.; SUMMER, C. E. Top level management priorities in different stages of the organizational life cycle. **Academy of Management Journal**, v. 28, n. 4, p. 799-820, 1985.

SMITH, M. A., ZAHRLY, J. Resource allocation in high technology firms: Managerial strategies and empirical results. **The Journal of High Technology Management Research**, v. 1, n. 4, p.47-61, 1993.

SMITH, N.; MINER, J. B. Type of entrepreneur, type of firm, and managerial motivation: implications for organizational life cycle theory. **Strategic Management Journal**, v.4, n.4, p.325-340, 1983.

SMITH, S. R. Hybridization and nonprofit organizations: The governance challenge. **Policy and Society**, v. 3, n. 29, p. 219-229, 2010.

SNELL, S. A., YOUNDT, M. A. Human resource management and firm performance: Testing a contingency model of executive controls. **Journal of Management**, v. 4, n. 21, p. 711-737, 1995.

STROH, P. Purposeful consulting. **Organizational Dynamics**, v. 1, n. 16, p. 49-67, 1987.

STUBRICH, G. The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. Doubleday, New York, (1990). **The Columbia Journal of World Business**, v. 2, n. 28, p.108-109, 1993.

SUAREZ, F. F.; UTTERBACK, J. M. Dominant designs and the survival of firms **Strategic Management Journal**, v.16, n.6, p.415-430, 1995.

SUBEDI, D. K. A Resource Based View of Quality: Managers' Role In Developing Quality: As A Weapon Of Competitive Advantage. **Journal of Business & Economics Research**, v. 4, n. 6, 2006.

SUTTON, R. I., EISENHARDT, K. M. & JUCKER, J. V. Managing organizational decline: Lessons from Atari. **Organizational Dynamics**, v. 4, n. 14, p.17-29, 1986.

TEECE, D. J. Dynamic capabilities and entrepreneurial management in large organizations: Toward a theory of the (entrepreneurial) firm. **European Economic Review**, v. 1, n. 86, p.202-216, 2016.

THORNHILL, S.; AMIT, R. Learning about failure: bankruptcy, firma age, and the resource-based view. **Organization Science**, v.14, n.5, p.497-509, 2003.

TIKICI, M. *et al.* Operating turnaround strategies during crisis periods: a research on manufacturing firms. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v. 1, n. 24, p. 49-60, 2011.

TRAHMS, C. A., NDOFOR, H. A., SIRMON, D. G. Organizational Decline and Turnaround: A Review and Agenda for Future Research. **Journal of Management**, v. 5, n. 39, p.1277-1307, 2013.

TSAI, P.C.-F. *et al.* A study on motivating employees' learning commitment in the post-downsizing era: Job satisfaction perspective. **Journal of World Business**, v. 2, n. 42, p.157-169, 2007.

TUCKER, S., TURNER, N. Safety voice among young workers facing dangerous work: A policy-capturing approach. **Safety Science**, v. 1, n. 62, p. 530-537, 2014.

TUPPER, C. D., TUPPER, C. D. Solutions that Cause Problems. In **Data Architecture**, v. 1, n. 1, p. 157-171, 2011.

TURNHEIM, B., GEELS, F. W. Regime destabilisation as the flipside of energy transitions: Lessons from the history of the British coal industry (1913-1997). **Energy Policy**, v. 1, n. 50, p. 35-49, 2012.

UZZI, B. Towards a network perspective on organizational decline. **Advances in Strategic Management**, v. 1, n. 30, p. 351-387, 2013.

VAN LOON, A., TOSHKOV, D. Adopting open source software in public administration: The importance of boundary spanners and political commitment. **Government Information Quarterly**, v. 2, n. 32, p. 207-215, 2015.

WALSH, I. J., BARTUNEK, J. M. Rising from the Ashes: Appreciating and Fostering Postdeath Organizing. **Organizational Dynamics**, v. 2, n. 41, p. 89-98, 2012.

WEINZIMMER, L. G. A Replication and Extension of Organizational Growth Determinants. **Journal of Business Research**, v. 1, n. 48, p. 35-41, 2000.

WEISS, H. M., ILGEN, D. R. Routinized behavior in organizations. **Journal of Behavioral Economics**, v. 1, n. 14, p. 57-67, 1985.

WHETTEN, D. A. Organizational decline: a neglected topic in organizational science. **The Academy of Management Review**, v.5, n.4, p.577-587, 1980.

WHETTEN, D. A. Organizational growth and decline processes. **Annual Review Sociological**, v.13, n. 1, p.335-358, 1987.

WHETTEN, DAVID A. Organizational Decline: A Neglected Topic In Organizational Science. **Academy of Management Review**, v.5, n.4, p.577-588, 1980.

WHETTEN, DAVID A. Sources, Responses, and Effects of Organizational Decline. In: KIMBERLY, John R.; MILES, Robert H. (eds.). *The organizational life cycle: issues in the creation, transformation, and decline of organizations*. San Francisco: Jossey-Bass, p. 342-374, 1981.

WIELE, T. V., BROWN, A. Quality management over a decade: A longitudinal study, **The International Journal of Quality & Reliability Management**, v.19, n. 5, p. 508, 2002.

WIGBLAD, R. Community turnarounds in declining company towns: A restructuring model. **The Journal of Socio-Economics**, v. 3, n. 24, p. 463-475, 1985.

WIKLUND, J., BAKER, T., SHEPHERD, D. The age-effect of financial indicators as buffers against the liability of newness. **Journal of Business Venturing**, v. 4, n. 25, p.423-437, 2010.

WILLIAMS, P., KHAN, M. S., NAUMANN, E. Customer dissatisfaction and defection: The hidden costs of downsizing. **Industrial Marketing Management**, v. 3, n. 40, p. 405-413, 2011.

WILLIAMSON, P. J. Strategy innovation. In: FAULKNER, D. O.; CAMPBELL, A. *Oxford Handbook of Strategy*. New York: **Oxford University Press**, v.2, p. 319-346, 2003.

WISEMAN, R. M.; BROMILEY, P. Toward a model of risk in declining organizations: an empirical examination of risk, performance and decline. **Organization Science**, v.7, n.5, p.524-543, 1996.

WITTELOOSTUIJN, A. Bridging behavioral and economic theories of decline: organizational inertia, strategic competition, and chronic failure. **Management Science**, v.44, n.4, p.501-519, 1998.

WOODS, P. What is high-quality service? **Australian Journal of Pharmacy**, v. 1, n. 93, p.73, 2012.

WOODSIDE, A. G. Making sense of implemented strategies in new venture hospitality management. An American-Austrian-Hungarian Case Research Study. **Tourism Management**, v. 2, n. 27, p. 342-349, 2006.

YANG, J. Innovation capability and corporate growth: An empirical investigation in China. **Journal of Engineering and Technology Management**, v. 1, n. 29(1), p. 34-46, 2012.

YANG, Q. *et al.* Improving logistics outsourcing performance through transactional and relational mechanisms under transaction uncertainties: Evidence from China. **International Journal of Production Economics**, v. 1, n. 175, p. 12-23, 2016.

YOUNG, M., POST, J. E. Managing to communicate, communicating to manage: How leading companies communicate with employees. **Organizational Dynamics**, v. 1, n. 22, p. 31-43, 1993.

YOUNG, T. M., GUESS, F. M. Reliability processes and corporate structures. **Microelectronics Reliability**, v. 6, n. 34, p. 1107-1119, 1994.

YUJUICO, E., GELB, B. D. Better marketing to developing countries: Why and how. **Business Horizons**, v. 5, n. 53, p.501-509, 2010.

ZHAO, E. Y., LOUNSBURY, M. An institutional logics approach to social entrepreneurship: Market logic, religious diversity, and resource acquisition by microfinance organizations. **Journal of Business Venturing**, v. 6, n. 31, p. 643-662, 2016.

ZHU, Q. *et al.* It service quality management model based on service science, management and engineering. **Journal of Theoretical and Applied Information Technology**, v. 3, n. 51, p. 417-422, 2013.

ZORN, M. L. *et al.* Cure or curse: Does downsizing increase the likelihood of bankruptcy? **Journal of Business Research**, v, 1, n. 76, p. 24-33, 2017.



**APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO A**

<b>Atribuição dos níveis de intensidade de importância das variáveis de Satisfação Organizacional</b>			
Compare em grau de importância, as variáveis da coluna da esquerda em relação às variáveis da coluna da direita. Quanto mais próximo o número assinalado estiver de uma determinada variável, maior a sua importância em relação à outra, conseqüentemente se você assinalar o número 1, os dois fatores tem a mesma importância.			
<b>FATORES DE INFLUÊNCIA</b>	<b>Variável (Indicador) Primário</b>	<b>Escala de Prioridade</b>	<b>Variável (Indicador) de Comparação</b>
	Fator de Influência Físico	<b>9 7 5 3 1 3 5 7 9</b>	Fator de Influência Comportamental
	Fator de Influência Físico	<b>9 7 5 3 1 3 5 7 9</b>	Fator de Influência Gerencial
	Fator de Influência Físico	<b>9 7 5 3 1 3 5 7 9</b>	Fator de Influência Excelência
	Fator de Influência Físico	<b>9 7 5 3 1 3 5 7 9</b>	Fator de Influência Financeiro
	Fator de Influência Comportamental	<b>9 7 5 3 1 3 5 7 9</b>	Fator de Influência Gerencial
	Fator de Influência Comportamental	<b>9 7 5 3 1 3 5 7 9</b>	Fator de Influência Excelência
	Fator de Influência Comportamental	<b>9 7 5 3 1 3 5 7 9</b>	Fator de Influência Financeiro
	Fator de Influência Gerencial	<b>9 7 5 3 1 3 5 7 9</b>	Fator de Influência Excelência
	Fator de Influência Gerencial	<b>9 7 5 3 1 3 5 7 9</b>	Fator de Influência Financeiro
	Fator de Influência Excelência	<b>9 7 5 3 1 3 5 7 9</b>	Fator de Influência Financeiro

**APENDICE B - QUESTIONÁRIO B**

Senhor (a) Gestor (a) responda por gentileza nos quadrados abaixo, qual melhor número se enquadra em suas perspectivas de respostas.									
Para responder as questões, utilize a escala ao lado, onde: 1 = discordo totalmente; 2 = discordo parcialmente; 3 = não concordo, nem discord; 4 = concordo parcialmente e; 5 = concordo totalmente.									
EQUIPAMENTOS E MAQUINÁRIOS					1	2	3	4	5
A1- Na sua empresa, os equipamentos utilizados podem ser considerados obsoletos.									
A2- Os maquinários importantes no processo da sua empresa, são considerados a maioria obsoletos.									
MATÉRIAS-PRIMAS					1	2	3	4	5
A3- As suas matérias-primas são consideradas hoje as mais adequadas para o processo de produção.									
A4- Já houveram situações em que as matérias-primas foram consideradas inadequadas para o processo, ocorrendo a falha ou defeito.									
LANÇAMENTOS DE PRODUTOS					1	2	3	4	5
A5- Na sua empresa quando há lançamentos de produtos ou melhorias dos serviços, ocorrerem primeiramente pesquisas para determinar seu público-alvo.									
A6- O produto ou o serviço da sua empresa foi lançado e obteve sucesso nos primeiros meses de comercialização.									
INVESTIMENTOS DE NOVAS TECNOLOGIAS					1	2	3	4	5

A7- Na sua empresa há investimento de novas tecnologias, mesmo que elas não sejam responsáveis no processo produtivo. Ex: <i>Big Data, Business Intelligence, nuvem, beacons, chatbots, etc.</i>					
A8- Na sua empresa, o investimento de novas tecnologias, mesmo que ela seja um valor de investimento alto, é um fator considerado importante.					
<b>PRODUTOS INOVADORES</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
A9-Considera produtos inovadores como algo mais importante na sua empresa.					
A10-Seus produtos ou serviços são inovadores hoje no mercado.					
A11-Sua empresa disponibiliza produtos/serviços diferenciados dos seus concorrentes.					
A12-Todo ano sua empresa faz pesquisas para inserção de novos produtos/serviços que atinjam as expectativas dos seus clientes.					
<b>BUROCRACIA</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
A13- Como gestor, considera a burocracia algo importante para sua empresa.					
A14- Já surgiu algum empecilho no desenvolvimento das suas atividades devido ao aumento de burocracia.					
A15-Atualmente, sua empresa possui alguma pendência burocrática que impede o desenvolvimento de atividades.					
<b>TRABALHO EM EQUIPE</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
A16- Na sua empresa, é considerado importante desenvolver o trabalho em equipe.					

A17-É mais frequente verificar os resultados satisfatórios do trabalho em equipe do que o individual.					
A18- Sua empresa possui treinamentos para trabalho em equipe.					
<b>COMUNICAÇÃO INTERNA</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
A19-A comunicação interna sempre é realizada de forma satisfatória na sua empresa.					
A20-Considera seus colaboradores engajados e alinhados com o objetivo, causa e discursos da organização.					
A21-Já ocorreu em algum momento na sua gestão, falha na comunicação interna e que foi responsável pelo mal desempenho dos resultados.					
<b>ESTRATÉGIA EMPRESARIAL</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
A22-Considera que a estratégia empresarial presente na sua gestão evita falhas e mau desempenho.					
A23-Já presenciou estratégia de crescimento na sua gestão, ou seja, estratégia empresarial para aumentar os lucros, as vendas, ou a participação do mercado, aumentando o valor da empresa.					
A24-Já vivenciou estratégias de estabilidade, onde teve que concentrar suas operações e esforços administrativos nos produtos/serviços existentes, sem aumentar suas unidades ou produção.					
A25- Já precisou desenvolver estratégia de redução, desinvestimento ou liquidação para reverter um mau desempenho.					
<b>TURNOVER</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
A26-A rotatividade da sua empresa foi causada por insatisfação de seus colaboradores.					

A27-Sua empresa investe em pesquisas para verificar o clima organizacional.					
A28- Considera o fator mais importante na sua gestão, a avaliação periodicamente da gestão e de seus colaboradores.					
<b>ABSENTEÍSMO</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
A29-É frequente o índice de absenteísmo de seus colaboradores na sua empresa.					
A30- Considera o absenteísmo como fator importante no desempenho das atividades da sua empresa.					
<b>CEO</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
A31- Já presenciou troca de CEO no período de 1 ano.					
A32-O atual CEO transmite motivação e coordena a equipe de forma participativa.					
<b>LIDERANÇA</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
A33- Na sua empresa, há comunicação dos valores, princípios organizacionais e padrões de conduta, interna e externamente.					
A34- Na sua gestão, ocorre a melhoria dos processos gerenciais periodicamente.					
A35- Com relação ao acompanhamento das tomadas de decisões, sempre há um controle do que foi colocado em prática e do que foi concluído.					
A36- É realizada periodicamente uma análise de desempenho da organização.					

<b>VISÃO SISTEMICA</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
A37- Na sua empresa, a visão sistêmica é retratada em treinamentos para colaboradores.					
A38- Na sua gestão, já teve que administrar crises, situações de risco e definiu metas e estratégias.					
<b>APRENDIZADO ORGANIZACIONAL</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
A39- No momento da contratação de colaboradores, são passadas as definições dos conhecimentos mais importantes para a organização realizar sua missão e implantar suas estratégias, a partir de critérios pré-estabelecidos.					
A40- Na sua empresa, considera-se um ambiente favorável para a busca e geração de conhecimentos.					
A41- A sua empresa investe na utilização de redes de pessoas e organizações para obtê-los ou desenvolvê-los.					
A42- Há investimento para projetos orientados para a inovação.					
A43- Na sua empresa, há mensuração e avaliação de projetos bem e mal sucedidos.					
A44- Há sempre um controle de lições aprendidas.					
A45- São realizadas feedbacks para seus colaboradores.					
<b>FERRAMENTAS DE LIDERANÇA</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
A46-Sua empresa utiliza ferramentas de liderança.					



A47- Considera que ferramentas de liderança seja um fator que impulsiona o bom desempenho.					
<b>FERRAMENTAS OPERACIONAIS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
A48-Sua empresa utiliza ferramentas operacionais.					
A49- Considera que utilizar ferramentas operacionais seja um fator que impulsiona o bom desempenho.					
<b>VISÃO DE FUTURO</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
A50- Na sua empresa ocorre a análise do ambiente externo, considerando o macroambiente.					
A51- Na sua empresa, ocorre pesquisas para verificar tendências.					
A52- Na sua empresa, há avaliação da satisfação dos clientes.					
A53- Na sua empresa, ocorre a análise do ambiente interno, como elementos da cultura, competências essenciais e necessidades de novas, competências no médio e longo prazos.					
A54- Na sua empresa são identificadas possíveis lideranças e competências futuras.					
A55- Ocorre sempre a avaliação dos líderes e sucessores.					
<b>CONHECIMENTO SOBRE O CLIENTE</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
A56- Ocorre a identificação das necessidades e expectativas dos clientes-alvo.					

A57- Ocorre a avaliação da satisfação dos clientes, identificando oportunidades para melhoria.					
A58- É realizada sempre a divulgação dos produtos/serviços com a finalidade de criar credibilidade, confiança e imagem positiva.					
A59- É realizado sempre o monitoramento das reclamações para avaliar a insatisfação dos clientes.					
<b>CONHECIMENTO SOBRE O MERCADO</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
A60- Ocorre a avaliação do mercado para inserção de um novo produto.					
A61- Ocorre pesquisas para identificar o preço do seu produto/serviço, com relação ao mercado.					
<b>PARCERIAS</b>		1			
A62- Acredita que as parcerias são importantes para o bom desempenho das organizações.					
A63- São realizadas pesquisas para desenvolvimento de parcerias como forma de cooperação entre as empresas.					
A64- São sempre divulgadas as parcerias da sua empresa para o cliente.					

**APENDICE C - QUESTIONÁRIO C**

Responda as questões com base nos relatórios contabilizados do período 1 e 2

Indicador Econômico- Financeiro: Definir o tempo (1 ano)

Variável	PERÍODO 1	PERÍODO 2	Houve declínio?	
B1- Participação de Capitais de Terceiros (Endividamento)			SIM	NÃO
B2- Composição do Endividamento			SIM	NÃO
B3- Imobilização do Patrimônio Líquido			SIM	NÃO
B4- Imobilização do Patrimônio Líquido			SIM	NÃO
B5- Imobilização dos Recursos não Correntes			SIM	NÃO
B6- Liquidez Geral			SIM	NÃO
B7- Liquidez Corrente			SIM	NÃO
B8- Liquidez Seca			SIM	NÃO
B9- Liquidez Imediata			SIM	NÃO
B10- Rentabilidade do Capital Nominal			SIM	NÃO
B11- Margem Líquida			SIM	NÃO
B12- Rentabilidade de Ativo			SIM	NÃO
B13- Rentabilidade de Patrimônio Líquido			SIM	NÃO

**APENDICE D - TEORIA DA HISTÓRIA DA DOENÇA DOS INDIVÍDUOS X FASES  
DA SAÚDE DAS EMPRESAS**

**Fases da História Natural da Doença para indivíduos de Leavell e Clark (1978)**
**Fases da Saúde Organizacional proposto por Braga (2018)**

FASE INDIVÍDUOS	CARACTERÍSTICA	FASE EMPRESARIAL	CARACTERÍSTICA
<b>Saúde</b>	Ausência de doença	Empresas Saudáveis	Fase onde os fatores econômicos financeiros e os fatores de excelência estão estabilizados. Sua gestão é eficaz, controladora e seus índices de satisfação entre clientes e funcionários são totais ou quase totais. As ferramentas de gestão são adequadas tanto para o processo de produção, quanto para a prestação de serviços. O objetivo de tornar a empresa em nível de excelência é fator primordial. Os resultados são satisfatórios e seus investimentos se dão exclusivamente para a melhoria contínua e excelência da gestão. Observa-se a Qualidade como um fator cultural da gestão da empresa e seu nível de competitividade bastante elevado.
<b>Fase inicial ou de susceptibilidade</b>	<p>Período que antecede às manifestações clínicas das doenças. Somente conhecido por associação de possíveis fatores causais às posteriores manifestações clínicas ou epidemiológicas das distintas patologias, considerados a partir de sua confirmação como “fatores de risco”. Nesse período deve-se distinguir as medidas de proteção específica que podem ser consideradas como de “promoção da saúde”.</p>	Fase inicial ou de susceptibilidade empresarial	<p>Período do diagrama onde os resultados provenientes dos fatores econômico-financeiros são satisfatórios, porém seus resultados de Satisfação Organizacional estão baixos. Uma gestão eficaz, troca de gestores ou análise de estratégias para implantação de ferramentas específicas tornam fatores essenciais para aumento do índice de Saúde Organizacional. Nessa fase, é muito importante estratégias ágeis para que os índices Econômico- financeiros dos fatores externos não comecem a interferir também na Saúde da empresa. Merece desenvolvimento de estratégias adequadas para o ambiente tanto interno, quanto externo.</p>
<b>Fase patológica pré-clínica</b>	Nessa fase, do ponto de vista clínico, a doença ainda está no estágio de ausência de sintomatologia, embora o organismo já apresente alterações patológicas (Pereira, 2005). Observa que o período pré-patogênico da história natural é a própria evolução das inter-relações dinâmicas envolvendo os condicionantes	Fase patológica pré-clínica empresarial	Os índices de Satisfação Organizacional e Econômico-financeiro são considerados razoáveis e medianos. As empresas que são alocadas nesse quadrante são empresas que buscam uma melhoria contínua, mas precisam adequar suas estratégias em uma gestão adequada, analisando o ambiente

sócio - econômicos, ecológicos e as condições intrínsecas do sujeito até o estabelecimento de uma configuração de fatores que sejam propícios à instalação da doença.

externo e a sua concorrência. Essa fase é importante para investimentos que busquem resultados rápidos e satisfatórios ou estratégias de *downsizing* para estabilizar alguns resultados econômicos que não são provenientes de estratégias falhas e sim de fatores externo à empresa. Essa fase é onde a empresa possui um período mais prolongado na análise de estratégias, visando buscar parcerias, competitividade e ferramentas próprias para aumento de desempenho.

#### Fase clínica

A fase de manifestação clínica corresponde à expressão patognomônica em diferentes estágios de dano. As medidas profiláticas nessa fase são também denominadas atenção secundária e correspondem ao tratamento adequado para interromper o processo mórbido e evitar futuras complicações e sequelas.

#### Fase clínica da empresa

Maiores resultados no Indicador de Satisfação Organizacional, mas seus resultados de retorno econômico-financeiros, tanto internos, quanto externos são baixos. Sua gestão provavelmente está usando ferramentas ou estratégias erradas para a instabilidade financeira ou há bastante investimento sem retorno para a sobrevivência empresarial. É de extrema importância a gestão rever seus investimentos e as estratégias adequadas para o alcance dos resultados satisfatórios.

#### Fase de incapacidade residual

Na vertente patológica da concepção da evolução clínica essa fase corresponde à adaptação ao meio ambiente como as sequelas produzidas pela doença e/ou ao controle (estabilização) das manifestações clínicas das doenças crônicas.

#### Fase de incapacidade residual da empresa

Os Indicadores econômico-financeiros e de Satisfação Organizacional são baixos ou nulos. A empresa provavelmente está entrando em falência empresarial. Estratégias de turnaround são de extrema importância nessa fase para diminuir o insucesso e evitar maiores consequências.

Fonte: Autoria própria (2019)

**APENDICE E - QUADRO DOS AUTORES, TEMAS E VARIÁVEIS DE MODELOS  
EXISTENTES DE DECLÍNIO ORGANIZACIONAL E TURNAROUND**



Autor	Amostra	Principais resultados	Mensuração do Declínio	Mensuração do Turnaround	Variáveis	Fatores de Influência do Declínio
1		Ações no planejamento estratégico como	Pelo menos 4 anos de			
Wiseman & Bromiley (1991)	232 empresas de processamento e fabricação de alimentos	inovação de maquinários e aumento na estrutura física da empresa, também contribuem para retorno da empresa.	queda nas vendas (ajustado pela inflação) em qualquer período de 7 anos e declínio geral no emprego de firmas	ROA, ROE, ROS	Maquinários, estrutura física de setores da empresa; ROA; ROE; ROS; falta de visão sistêmica; cultura da inovação.	Físico, Financeiro e Excelência
2					Maquinários; produtos obsoletos; absenteísmo de funcionários; troca de gestores; declínio de lucro; <i>turnover</i> elevado de bons empregados; troca de líderes; falta de visão de futuro; conhecimento sobre o cliente e mercado; falta da cultura da inovação.	Físico, Gerencial, Financeiro, Excelência
Bolton (1993)	70 indústrias de alta tecnologia	Inovar como resposta ao declínio de desempenho.	Ganhos por ação (EPS) declínio (EPS - média EPS nos últimos 3 anos)	Nenhuma		
3					Paralisia administrativa; perda do	
Davidson, Worrell, & Dutia (1993)	81 empresas anunciando falência no Wall Street Journal e uma sucessão de CEO	Embora os acionistas reajam negativamente à falência, eles reagem positivamente à sucessão de gestores.	Apenas anúncio de falência no Wall Street Journal	Reação positiva do mercado, compra de ações da empresa falida.	CEO; troca de líderes em pouco tempo; aprendizado organizacional.	*Continuação Excelência *Continuação
4					Planta e equipamentos obsoletos; acesso precário de matérias primas; falta no	Físico, Comportamental, Gerencial, Financeiro
Moulton & Thomas (1993)	73 empresas de capital aberto que declaram falência da base de dados Compustat	As empresas que não tiveram planejamento estratégico em todos os setores sejam eles estruturais, físicos, comportamentais entre seus membros obtiveram falência bem sucedidas ou parcialmente bem sucedidas na reorganização.	Demandas de empresas para a bancarrota de reorganização do Capítulo 11	Uma empresa mantém 50% de seus ativos após o Capítulo 11, colocação em bolsa de valores e sua identidade corporativa (introduz sucesso de reviravolta parcial)	investimento em novas tecnologias; Produtos obsoletos. Aumento da burocracia; Falta de estratégia para recuperação; perda do CEO; Troca de líderes em pouco tempo. Declínio de lucro; Declínio de vendas; Planta e equipamentos obsoletos; Falta no investimento em novas tecnologias; visão de futuro.	e Excelência

5	Schick & Ponemon (1993)	127 empresas	Percebido declínio rápido para pequenas empresas privadas e declínio rápido percebido para empresas públicas maiores, devido aos fatores externos à organização.	Subjetivo baseado em pesquisa medida de declínio	Nenhuma	Declínio de lucro; Declínio de vendas; conhecimento sobre o cliente e mercado; inflação, importação/exportação.	Financeiro e Excelência
6	Sheppard (1994)	140 empresas que declaram falência e 140 empresas sobreviveram à falência	As empresas com declínio têm menos gestores e recursos financeiros do que as empresas que não declinaram.	Pedido de falência	Nenhuma	Declínio de lucro.	Financeiro
7	Daily & Dalton (1994a)	57 empresas em falência e 57 de sucesso	As empresas em falência têm uma maior incidência de falta de controle gerencial e comportamental dentro da organização.	Empresas que declaram falência	Nenhuma	Aumento da burocracia; Falta de estratégia para recuperação; Paralisia administrativa.	Gerencial e Comportamental *Continuação
8	Daily & Dalton (1994b)	50 empresas em falência nos anos 90 e 50 empresas de sucesso do Índice de Empresas F & S da Predicast	As empresas que são caracterizadas pela liderança através de um diretor geral, são menos suscetíveis à falência.	Empresas que declaram falência	Nenhuma	Troca de líderes em pouco tempo; falta de visão sistêmica; aprendizado organizacional; ferramentas para liderança	Gerencial e Excelência
9	Bruton, Oviatt, & White (1994)	53 empresas em declínio	As empresas com dificuldades financeiras que realizam ações estratégicas dificilmente vão morrer.	Rendimento líquido normalizado pela taxa de crescimento do PNB, ROI	O desempenho de cada aquisição usando um painel de avaliadores acadêmicos	Paralisia administrativa; Turnover elevado de bons empregados.	Gerencial
10			As empresas que se	Diminuição simultânea do	2 anos		

Barker & Mone (1994)	32 empresas têxteis negociadas em bolsa dos EUA	retiram do mercado não possuem desempenho significativamente maior do que as	ROI e ROS por um mínimo de 2 anos (onde a taxa de declínio é mais pronunciada do que a média da indústria)	consecutivos de aumentos absolutos e simultâneos no ROI e ROS a	Declínio de lucro.	Financeiro
-------------------------	---	--	--	---	--------------------	------------

---

		empresas que optam por uma estratégia de recuperação.		uma taxa maior que o crescimento médio da indústria			
11	Daily & Dalton (1995)	Amostra de 157 maiores empresas que atingiram falência e 57 empresas de alto desempenho da Predicast.	A taxa de rotatividade nos membros e gestores é identificada no período de 5 anos, média a qual as empresas tendem a declinar	Empresas que declaram falência	Nenhuma	Índice alto de absenteísmo; Índice de perda do CEO.	Gerencial
12	Daily (1995)	70 empresas em falência	A falta de gestão em todos os setores da empresa propiciou o declínio das empresas.	Nenhum	Inserção do gestor na valorização da sua chamada identidade corporativa e estratégica de marketing	Paralisia administrativa; falta de visão sistêmica; parcerias e ferramentas de liderança.	Gerencial e Excelência
13	Daily (1996)	53 empresas que declaram falência e 53 de alto desempenho	As empresas com maior proporção de diretores afiliados passaram menos tempo na reorganização de estratégias de crescimento.	Declaração de falência	Nenhuma	Paralisia administrativa; Troca de líderes em pouco tempo; visão de futuro; visão sistêmica.	Gerencial e Excelência
13	Moulton, Thomas, & Pruett (1996)	73 empresas de capital aberto que declaram falência da Compustat	A falha nas empresas com vendas crescentes resultou em uma queda na rentabilidade, devido aos fatores externos.	Pedido de falência e o número de anos dentro do período de 6 anos em que uma empresa teve um lucro líquido negativo	Nenhuma	Declínio de lucro; Declínio de vendas; Declínio da liquidez.	Financeiro
14	Anand & Singh (1997)	289 gestores de indústrias	As aquisições de consolidação em vez de diversificação funcionam melhor em indústrias em declínio.	As aquisições de consolidação melhoram em declínio	Retorno anormal do mercado de Índice que mensura a taxa de declínio da	indústria para ser superior a 5%.	ações e produtividade de ativos (fluxos de caixa operacionais antes de

Declínio de lucro;  
Declínio de vendas;  
Declínio da  
liquidez; Declínio  
de dividendos;  
pendencia judicial.

Financeiro

		do que em empresas em crescimento.		impostos, normalizados pelos valores de mercado dos ativos)			
15	Barker & Duhaime (1997)	38 empresas de serviços dos EUA de Compustat e pesquisa do presidente ou COO	Os mercados crescentes, a recente sucessão de CEOs, o tamanho maior da empresa, as diminuições significativas na folga financeira ou a maior diversidade das empresas aumentam a extensão das ações estratégicas em empresas em declínio.	Pelo menos 3 anos consecutivos de retorno do investimento de capital investido abaixo da taxa de retorno livre de risco e um escore Z de Altman menor que 3,00	Pelo menos 3 anos de retorno sobre as recuperações de capital investido acima da taxa de retorno livre de risco	Paralisia administrativa; <i>Turnover</i> elevado de bons empregados; Índice alto de absenteísmo; Índice de perda do CEO; Troca de líderes em pouco tempo; falta de visão sistêmica; falta de ferramentas para liderança; parcerias e responsabilidade social.	Gerencial e Excelência
16	Winn (1997)	122 empresas que experimentam declínio e recuperação da Compustat, da Moody's Industrials, do Índice F & S, da Business Week e do Wall Street Journal	Mostraram que quando o retorno dos ativos está em declínio, nenhuma menção ao declínio do desempenho ou situações de reviravolta foram realizadas em documentos de empresas públicas.	3-5 anos de severo declínio ROA (16,67%)	Retornando aos níveis anteriores de ROA	Declínio de lucro; Declínio de vendas; Declínio da liquidez; Declínio de dividendos; Pendência judicial.	Financeiro  *Continuação
17	Pennings, Lee, & van Witteloostuijn (1998)	1.851 empresas de contabilidade holandesas no período 1980-1990	O capital humano e o capital social específicos da indústria de nível firme diminuem a probabilidade de falha firme.	Nenhum	Nenhum, sobrevivência ou aquisição	Declínio de lucro; Declínio de vendas; Declínio da liquidez; Declínio de dividendos; Pendência judicial; Comunicação distorcida e existência de tabus; Falta de estratégia para recuperação. Paralisia administrativa; <i>Turnover</i> elevado de bons empregados; Índice alto de absenteísmo; Índice de perda do CEO; Troca de líderes em pouco tempo; <u>responsabilidade</u>	Comportamental, Gerencial, Financeiro e Excelência.

					social; falta de aprendizado organizacional.	*Continuação	
18	Ketchen & Palmer (1999)	39 CEOs de hospitais	As empresas devem investir nos planos de ação para recuperar de forma estável todos os setores da empresa.	Nenhuma	Nenhuma	Paralisa administrativa; <i>Turnover</i> elevado de bons empregados; Índice alto de absenteísmo; Índice de perda do CEO; Troca de líderes em pouco tempo; falta de ferramentas para liderança; orientação por processos e informações.	Gerencial e Excelência
19	Roiek e Bulgacov (1999)	Dados financeiros do declínio do Bamerindus (organização bancária brasileira), no período de 1980 e 1997.	Identificaram fatores de declínio como: Gestão estratégica; o processo estratégico e as escolhas estratégicas; estrutura, centralização e decisões; a gestão do declínio; a profissionalização da administração; conservadorismo e apego ao tradicional; e características inovadoras.	Nenhum	Nenhuma	Declínio de lucro; Declínio de vendas; Declínio da liquidez; Declínio de dividendos; Pendencia judicial; Paralisa administrativa; <i>Turnover</i> elevado de bons empregados; Índice alto de absenteísmo; Índice de perda do CEO; Troca de líderes em pouco tempo; cultura da inovação; visão de futuro; aprendizado organizacional e visão sistêmica.	Físico, Comportamental, Gerencial, Financeiro e Excelência *Continuação
20	Barker, Patterson, & Mueller (2001)	29 empresas do Departamento de Comércio dos EUA	A substituição de gestores quando a empresa está declinando é associada à inércia estratégica da empresa, causando a diminuição do lucro financeiro.	Liquidez (ativo circulante - passivo circulante), quantidade de queda (variação no ROA / período de queda), taxa de queda (quantidade de queda / anos de declínio da empresa), probabilidade de falência (Altman Z)	Nenhuma	Declínio de lucro; Declínio de vendas; Declínio da liquidez; Declínio de dividendos; Pendencia judicial; Planta e equipamentos obsoletos; Dificuldade ao acesso de matérias primas; Repetição das falhas no lançamento de produtos; Falta no investimento em novas tecnologias; Produtos obsoletos; Distanciamento entre as pessoas dentro da empresa; Paralisa administrativa; <i>Turnover</i> elevado de bons empregados; Índice alto de absenteísmo; Índice de perda do CEO; Troca	Gerencial e Financeiro

21	Thornhill & Amit (2003)	339 empresas falidas da Canadian Insolvency Practitioners Association	O fracasso das empresas mais jovens é mais provável	Declaração de falência	Nenhuma	de líderes em pouco tempo. Declínio de lucro; Declínio de vendas; Declínio da liquidez; Declínio de dividendos;	Gerencial, Financeiro e Excelência
			devido a deficiências na gestão geral e na gestão financeira. Quando ocorre o declínio em empresas mais antigas é mais provável devido as forças externas do mercado.			Pendência judicial; Paralisia administrativa; <i>Turnover</i> elevado de bons empregados; Índice alto de absenteísmo; Índice de perda do CEO; Troca de líderes em pouco tempo; cultura da inovação; visão sistêmica, aprendizado organizacional; conhecimento sobre o cliente e o mercado.	*Continuação
22	Mckiernan (2003)	Empresas que declinaram no ano de 2002	Identificação e análise das variáveis de cunho financeiro, material, administrativo e cultural.	Modelo que indica sinais de declínio através de variáveis, sendo que todos se referem a deterioração de elementos internos que acabam por influenciar as decisões estratégicas destas empresas.	Nenhuma	Declínio de lucro; Declínio de vendas; Declínio da liquidez; Declínio de dividendos; Pendência judicial; Planta e equipamentos obsoletos; Dificuldade ao acesso de matérias primas; Repetição das falhas no lançamento de produtos; Falta no investimento em novas tecnologias; Produtos obsoletos; Aumento da burocracia; Distanciamento entre as pessoas dentro da empresa; Comunicação distorcida e existência de tabus; Falta de estratégia para recuperação; Paralisia administrativa; <i>Turnover</i> elevado de bons empregados; Índice alto de absenteísmo; Índice de perda do CEO; Troca de líderes em pouco tempo.	Financeiro, Gerencial, Comportamental e Físico
23	Fleck e Andrade Filho (2003)	Dados documentais das empresas Casas Sendas	Investigaram a formação dos traços	Análise do modo de organização da empresa;	Nenhuma	Declínio de lucro; Declínio de vendas; Declínio da liquidez;	Gerencial, Comportamental, Financeiro e Físico
			organizacionais da Casas Sendas a partir da proposta teórica de Fleck (2003) de modo a verificar as ações	alocação de recursos; resolução de problemas; formação de hierarquia gerencial; empreendedorismo;		Declínio de dividendos; Pendência judicial; Planta e equipamentos obsoletos; Dificuldade ao acesso de matérias primas; Repetição das	



relativas à  
autoperpetuação ou  
autodestruição.

motivação para expansão e  
gestão de mudanças.

falhas no lançamento de  
produtos; Falta no investimento  
em novas tecnologias; Produtos  
obsoletos; Aumento da  
burocracia; Distanciamento entre  
as pessoas dentro da empresa;  
paralisia administrativa;  
empregados; Índice alto de  
absenteísmo; Índice de perda do  
CEO; Troca de líderes em pouco  
tempo.

\*Continuação

24	Fleck (2003)	Comparou as trajetórias de crescimento da General Electric e Westinghouse.	Dois fatores: organizacionais (diversidade, complexidade, talentos gerenciais, conflitos das prioridades) e de negócios (espírito empreendedor, motivos da expansão, visão de mudança).	Nenhuma	Nenhuma	Declínio de lucro; Declínio de vendas; Declínio da liquidez; Declínio de dividendos; Pendência judicial; Planta e equipamentos obsoletos; dificuldade ao acesso de matérias primas; falta no investimento em novas tecnologias; Produtos obsoletos; Aumento da burocracia; Distanciamento entre as pessoas dentro da empresa; Índice alto de absenteísmo; Índice de perda do CEO; Troca de líderes em pouco tempo; visão do futuro; cultura da inovação; aprendizado organizacional; visão sistêmica, responsabilidade social.	Físico, Comportamental, Gerencial e Excelência
25	Filatotchev & Toms (2003)	45 empresas da indústria do algodão	As empresas sobreviventes tendem a ter um maior nível de diversidade organizacional.	Setor da indústria em declínio, devido aos fatores externos da economia no período estudado	Nenhuma	Declínio de lucro. Declínio de vendas; inflação; Pendência judicial; Aumento da burocracia; Distanciamento entre as pessoas dentro da empresa; Falta de estratégia para recuperação.	Financeiro e Comportamental
26	Bruton, Ahlstrom, & Wan (2003)	90 empresas das bases de dados do mercado de capitais da Bacia do Pacífico	A redução de ativos resulta em aumentos no desempenho da empresa.	Declínio no ROI por 3 anos consecutivos	Taxa de risco de ROI ajustada	Declínio de ; Declínio de vendas; Declínio da liquidez; Declínio de dividendos; Pendência judicial.	Financeiro
27	Nixon, Hitt, Lee, & Jeong (2004)	364 anúncios de redução de capital por empresas nos EUA	O nível de downsizing tem um efeito negativo na avaliação	Nenhuma	Retornos de estoque diários anormais	Declínio de lucro; Declínio de vendas; Declínio da liquidez; Declínio de dividendos;	Financeiro e Gerencial



	baseadas no Wall Street Journal	de mercado da empresa; no entanto, o anúncio de redução de eficiência ou incentivos de desengajamento (por exemplo, compras para funcionários) tem um efeito positivo no valor de mercado.		cumulativos	Pendencia judicial; Paralisia administrativa; <i>Turnover</i> elevado de bons empregados; Índice alto de absenteísmo; Índice de perda do CEO; Troca de líderes em pouco tempo. Paralisia administrativa.	*Continuação	
28	Morrow, Johnson, & Busenitz (2004)	417 empresas de fabricação	resulta em aumentos no desempenho de mercado e contábil em empresas de baixa performance. Os downsizings amplamente dimensionados foram associados com maior desempenho de pós-processamento do que os downsizings estreitamente dimensionados.	Pelo menos 3 anos de desempenho decrescente (ROI)	ROI, Q de Tobin e relação de mercado para livro	Declínio de lucro; Declínio de vendas; Declínio da liquidez; Declínio de dividendos; Pendencia judicial.	Financeiro
29	Love & Nohria (2005)	100 maiores empresas industriais nos Estados Unidos em 1977 da revista Fortune	Os downsizings amplamente dimensionados foram associados com maior desempenho de pós-processamento do que os downsizings estreitamente dimensionados.	Nenhuma	Retorno sobre ativos de valor de mercado e retorno sobre ativos avaliados	Declínio de lucro; Declínio de vendas; Declínio da liquidez; Declínio de dividendos; Pendencia judicial.	Financeiro
30	Fleck (2005)	Análise das empresas GE e da Westinghouse	Apresentou seis dimensões relacionadas ao sucesso ou falha organizacional ao examinar a evolução histórica da GE e da Westinghouse.	O modelo permitiu identificação dos motivos do crescimento e a abordagem da mudança; conflitos de prioridades, a complexidade e a necessidade de talentos gerenciais.	Nenhuma	Declínio de lucro; Declínio de vendas; Declínio da liquidez; Declínio de dividendos; Pendencia judicial; paralisia administrativa; <i>Turnover</i> elevado de bons empregados; Índice alto de absenteísmo; Índice de perda do CEO; Troca de líderes em pouco tempo; visão sistêmica, aprendizado organizacional; ferramentas de liderança.	Gerencial, Financeiro e Excelência  *Continuação
31	Rodrigues (2005)	Análise documental e dados secundários das empresas Mesbla e Lojas Americanas	Procurou entender a trajetória de crescimento da Mesbla e Lojas Americanas, através de uma análise	Permite identificar as mesmas variáveis de Fleck, porém utilizou uma análise fatorial, implicando o tempo como variável externa.	Nenhuma	Paralisia administrativa; <i>Turnover</i> elevado de bons empregados; Índice alto de absenteísmo; Índice de perda do CEO; Troca de líderes em pouco tempo.	Gerencial e Financeiro

		longitudinal da história de ambas. A pesquisa serviu como base para a análise utilizando os conceitos presentes no modelo				
32	Pajunen (2006)	Documentos de empresas fornecedoras de celulose	Em uma empresa que estará declinando, a comunicação aberta e frequente entre os gerentes e os funcionários, as relações pessoais e o consenso de objetivos entre todos os gestores dos setores da empresa, reforçarão o apoio contínuo e aumentarão a probabilidade de sobrevivência organizacional.	Nenhuma	Nenhuma	<p>Aumento da burocracia; Distanciamento entre as pessoas dentro da empresa; Comunicação distorcida e existência de tabus; Falta de estratégia para recuperação; Paralisia administrativa; <i>Turnover</i> elevado de bons empregados; alto de absenteísmo; Índice de perda do CEO; Troca de líderes em pouco tempo; responsabilidade social; aprendizado organizacional; desenvolvimento de parcerias.</p> <p>Gerencial, Comportamental e Excelência</p> <p>*Continuação</p>
33	Carmeli & Schaubroeck (2006)	116 empresas israelenses	A integração dos indicadores comportamentais diminui o declínio organizacional e aumentam a qualidade percebida das decisões estratégicas.	Medida subjetiva de declínio baseada em inquérito	Nenhuma	<p>Aumento da burocracia; Distanciamento entre as pessoas dentro da empresa; Comunicação distorcida e existência de tabus; Falta de estratégia para recuperação; Paralisia administrativa; <i>Turnover</i> elevado de bons empregados; Índice alto de absenteísmo; Índice de perda do CEO; Troca de líderes em pouco tempo; visão sistêmica; aprendizagem organizacional.</p> <p>Comportamental, Gerencial e Excelência</p>
34	Audia & Greve (2006)	11 empresas construtoras de navios na lista principal das bolsas de valores de Tóquio e Osaka	As grandes empresas podem declinar à medida que o ROE diminui. Há menos risco para pequenas	ROE relativo, ROA e ROS em comparação com o desempenho passado da empresa e o desempenho dos grupos de pares	Nenhuma	<p>Declínio de lucro; Declínio de vendas; Declínio da liquidez; Declínio de dividendos; Pendência judicial.</p> <p>Financeiro</p>

empresas e mais risco para as grandes empresas.							
35	Gomez-Mejia, Haynes, Nunez-Nickel, Jacobson, & Moyano-Fuentes (2007)	1.237 empresas que fornecem aos moinhos na fabricação de azeite de oliveira	As empresas que são de propriedade familiar declinam mais rapidamente, do que as que não são de controle familiar.	Objetivo histórico e alvo referente de conquista em toneladas de azeitonas vendidas	Nenhuma	Declínio de lucro; Declínio de vendas; Dificuldade ao acesso de matérias primas; falta no investimento em novas tecnologias; Produtos obsoletos; aumento da burocracia; aumento entre as pessoas dentro da empresa; Comunicação distorcida e existência de tabus; Paralisia administrativa.	Físico, Gerencial, Comportamental e Financeiro
36	Fleck e Ludkevitch (2007)	Dados secundários das empresas Casas Sendas	Investigaram a formação dos traços organizacionais da Casas Sendas a partir da proposta teórica de Fleck (2003) de modo a verificar as ações relativas à autoperpetuação ou autodestruição.	Além das variáveis do trabalho anterior do mesmo autor, inseriram o fator crise econômica.	Nenhuma	Declínio de lucro; Declínio de vendas; Declínio da liquidez; Declínio de dividendos; Pendência judicial; Índice de perda do CEO; troca de líderes em pouco tempo.	Gerencial e Financeiro
37	Morrow, Sirmon, Hitt & Holcomb (2007)	178 produto único empresas de fabricação da Compustat	As ações estratégicas valiosas e difíceis de imitar que envolvem a recombinação de recursos existentes ou a aquisição de novos recursos têm um efeito positivo nas expectativas dos investidores. A estratégia de aquisição (ganhar controle de recursos externos) supera uma estratégia de aliança estratégica (acesso a recursos externos).	2 anos, pelo menos, cumprem as expectativas do mercado, seguidas de pelo menos 1 ano de expectativas abaixo do investidor	Alfa de Jensen	Declínio de lucro; Declínio de vendas; Declínio da liquidez; Declínio de dividendos; Pendência judicial; Paralisia administrativa; <i>Turnover</i> elevado de bons empregados; Índice alto de absenteísmo; Índice de perda do CEO; Troca de líderes em pouco tempo.	Financeiro e Gerencial

38

Turnaround está associado mais positivamente com a

Aumento da burocracia; Distanciamento entre as pessoas dentro da empresa, Comunicação distorcida e

Boyne & Meier (2009)

140 instituições escolares particulares com baixo desempenho

sucessão de gestores. Um aumento da qualidade do capital humano está positivamente associado à reviravolta do declínio.

Anos de distrito no quartil inferior do exame Texas Assessment of Academic Skills (TAAS)

Mudança na pontuação do exame TAAS

existência de tabus; Falta de estratégia para recuperação; - *Turnover* elevado de bons empregados; Índice alto de absenteísmo; Índice de perda do CEO; Troca de líderes em pouco tempo; responsabilidade social; visão sistêmica.

Gerencial, Comportamental e Excelência

39

Lathan e Braun (2009)

32 empresas de publicidade e software

Chamou equidade gerencial os resultados financeiros da empresa. Níveis mais elevados de equidade gerencial diminuem o investimento em projetos de desenvolvimento, ou seja, quando há uma queda do lucro, as empresas investem na inovação dos produtos e serviços.

ROE operacional maior que o custo do capital próprio por pelo menos 2 anos consecutivos

ROE e market-to-book valor do patrimônio comum

Declínio de lucro; Declínio de vendas; Declínio da liquidez; Declínio de dividendos; Pendência judicial; Paralisia administrativa; *Turnover* elevado de bons empregados; Índice alto de absenteísmo; Índice de perda do CEO; Troca de líderes em pouco tempo; cultura da inovação..

\*Continuação  
Gerencial, Financeiro e Excelência

40

78 empresas (48 empresas de Hong

As aquisições corporativas estão

Gerencial

Wan & Yiu (2009)

Kong e 30 empresas de Singapura) recolhidas da SDC Platinum

positivamente relacionadas ao desempenho da empresa.

Declínio em todo o setor

ROE and ROA

41

Madsen & Desai (2010)

36 organizações de empresas de veículos

Uma observação do fracasso organizacional de

outras empresas anterior dos outros reduz uma probabilidade de uma

futura falha organizacional do

Paralisia administrativa; *Turnover* elevado de bons empregados;

Nenhuma  
nhuma

Ne

Índice alto de absenteísmo; Índice de perda do CEO;

Troca de líderes  
em pouco tempo;  
aprendizagem  
organizacional.

Gerenci  
al e  
Excelên  
cia

mesmo setor.  
Observar as causas do declínio favorece ao gestor, estratégias específicas para cada ação.

\*Continuação

42	Musteen, Liang, & Barker (2011)	Investigação de 110 dias na rotina de gestores de empresas	Falta de controle gerencial, comportamental dos funcionários e idade da organização influenciam a gravidade percebida do declínio.	Nenhuma	Nenhuma	Declínio de lucro; Declínio de vendas; Declínio da liquidez;  Declínio de dividendos; Pendência judicial; Comunicação distorcida e existência de tabus; Falta de estratégia para recuperação; paralisia administrativa; <i>Turnover</i> elevado de empregados; Índice alto de absenteísmo; Índice de perda do CEO; Troca de líderes em pouco tempo; responsabilidade social e desenvolvimento de parcerias.	Comportamental, Gerencial, Financeiro e Excelência
43	Greve (2011)	288 empresas de navios	As reduções de desempenho levam a uma menor tomada de risco entre as pequenas empresas e mais risco nas grandes empresas. O baixo desempenho aumenta a semelhança entre os novos recursos adquiridos e o atual estoque de recursos em pequenas empresas.	ROA relativo (ROA firme - ROA mediano para grupo de pares)	Nenhuma	Declínio de lucro; Declínio de vendas; Declínio da liquidez; Declínio de dividendos; Pendência judicial; Paralisia administrativa.	Financeiro e Gerencial
44	Bradley, Aldrich, Shepard, & Wiklund (2011)	7,166 empresas suecas de produção e tecnologia	A taxa de declínio é maior para organizações subsidiárias do que para organizações independentes.	Choque ambiental	Nenhuma	Paralisia administrativa; Índice de perda do CEO; Troca de líderes em pouco tempo, falta de parcerias.	Gerencial e Excelência



45	Torres (2012)	Análise de trabalhos que envolveram o declínio em grandes empresas	Pressupõe que determinados elementos possam contribuir para ampliar ou reduzir as probabilidades da organização entrar em declínio. Pressupõe que determinados eventos possam ocorrer de forma sequencial.	Modelo que identifica que Ação falha ocorre como resultado de uma estratégia inconsistente.	Nenhuma	Declínio de lucro; Declínio de vendas; Declínio da liquidez; Declínio de dividendos; Pendência judicial; Paralisia administrativa; <i>Turnover</i> elevado de bons empregados;	Gerencial e Financeiro
46	Chen & Hambrick(2012)	223 empresas que enfrentam declínio	Empresas que contrataram um sucessor com a experiência em aumentar o desempenho, tiveram uma performance posterior positiva, devido ao conhecimento anterior.	ROE operacional (antes itens extraordinários) maior que o custo do capital próprio por pelo menos 2 anos consecutivos	Nenhuma	Declínio de lucro; Declínio de vendas; Declínio da liquidez; Declínio de dividendos; Pendência judicial; Aumento da burocracia; Distanciamento entre as pessoas dentro da empresa; Comunicação distorcida e existência de tabus; Falta de estratégia para recuperação; Paralisia administrativa; <i>Turnover</i> elevado de bons empregados; Índice alto de absenteísmo; Índice de perda do CEO; Troca de líderes em pouco tempo.	Gerencial, Comportamental e Financeiro
47	Carvalho et. al. (2013)	Validação do modelo teórico em 3 empresas automobilísticas	Permitiu inferir não apenas a situação da empresa, mas também posicioná-la em seu estágio de declínio correspondente com base em uma análise temporal da organização: passado, presente e futuro.	Modelo que mensura três fatores para identificar o declínio: Estratégia, Estrutura e Empreendedorismo	Nenhuma	Planta e equipamentos obsoletos; Dificuldade ao acesso de matérias primas; Repetição das falhas no lançamento de produtos; Falta no investimento em novas tecnologias; Produtos obsoletos; Aumento da burocracia; Distanciamento entre as pessoas dentro da empresa; Comunicação distorcida e existência de tabus; Falta de estratégia para recuperação; Paralisia administrativa.	Gerencial, Comportamental e Físico
48	Ndofor, Barker (2013)	114 empresas de software em declínio turnarounds bem	Novas introduções de produtos, alianças estratégicas e	2 anos consecutivos de queda após 1 ano de ROA de 5%, com um lucro	2 anos de aumento de ROA após os 2 anos	Declínio de lucro; Declínio de vendas; Declínio da liquidez; (36 Declínio de dividendos;	Físico, Gerencial, Financeiro e

		sucedidas e 78 falidas)	aquisições serão positivamente relacionadas às mudanças de desempenho para as empresas em declínio.	líquido negativo em declínio Ano 2	decrecentes de ROA e manutenção de ROA positivo pelo menos pelo 6º ano após o ano base antes do declínio	Pendencia judicial; planta e equipamentos obsoletos; Dificuldade ao acesso de matérias primas; Repetição das falhas no lançamento de produtos; Falta no investimento em novas tecnologias; Produtos obsoletos; Paralisia administrativa; <i>Turnover</i> elevado de bons empregados; cultura da inovação; conhecimento sobre o cliente e mercado; orientação por processos e informações.	Excelência
49			Avaliou a relação entre crises				
	Batista et al. (2014)	Empresas que declinaram nos últimos 10 anos da realização da pesquisa	econômico financeiras, instabilidade a elas associadas e a extinção de empresas.	Análise dos fatores externos de cunho econômico- financeiro.	Nenhuma	Declínio de lucro; Declínio de vendas; Declínio da liquidez; Declínio de dividendos; Pendencia judicial.	Financeiro
50							
	Guha (2015)	Empresas dos EUA que faliram de 1980 a 2012	Examinou se a folga organizacional em sua várias formas diferem em empresas em declínio e em empresas sobreviventes.	Modelo realiza testes e regressões de painel com efeitos aleatórios	Nenhuma	Declínio de lucro; Declínio de vendas; Declínio da liquidez; Declínio de dividendos; Pendencia judicial.	Financeiro
51							
	Amankwah-Amoah (2016)	Empresa Air Afrique	A falha decorre de interesses conflitantes das múltiplas partes interessadas e incapacidade de responder a mudanças no ambiente de negócios.	Modelo identifica quais são as falhas devem ser evitadas	Nenhuma	Declínio de lucro; Declínio de vendas; Declínio da liquidez; Declínio de dividendos; Pendencia judicial; Aumento da burocracia; Distanciamento entre as pessoas dentro da empresa; Comunicação distorcida e existência de tabus; Falta de estratégia para recuperação; paralisia administrativa; <i>Turnover</i> elevado de bons empregados; Índice alto de absenteísmo; Índice de perda do CEO; Troca de líderes em pouco tempo.	Comportamental, Gerencial e Financeiro

Nota: TMT = equipe de gerenciamento superior; ROA = retorno sobre ativos; ROE = retorno sobre o patrimônio; ROS = retorno das vendas; ROI = retorno sobre o investimento.

**Fonte: Autoria própria (2019)**

**APENDICE F - QUADRO DA RELAÇÃO DOS FUNDAMENTOS DE QUALIDADE  
EM SERVIÇOS E DECLÍNIO ORGANIZACIONAL**

FUNDAMENTOS DE EXCELÊNCIA	CONCEITO	AUTORES
<b>Visão sistêmica X Declínio Organizacional</b>	A falta do Pensamento Sistêmico significa a escassez na compreensão e tratamento da sinergia entre todos os processos de fabricação de produtos ou serviços. Necessário que as empresas obtenham ações estratégicas para que esse elo entre os setores de produção, sejam sempre observados.	Alti, A., Boukerram, A., & Roose, P. (2013).; Andjelkovic Pesic, M., & Dahlgaard, J. J. (2013).; Androniceanu, A. (2014).; Bon, A. T., & Mustafa, E. M. A. (2013).; Bozbura, T., Bayraktar, E., & Tatoglu, E. (2011).; Chou, P.-F. (2014).; Doeleman, H. J., ten Have, S., & Ahaus, C. T. B. (2014).; Gambi, L. do N., Gerolamo, M. C., & Carpinetti, L. C. R. (2013).; Hershko, A., Edri, M. M., & Wirtheim, E. (2015).; Ioniță, I., & Gordaș, V. (2012).; Jerônimo, T. D. B., & Medeiros, D. (2014).; Pimentel, L., & Major, M. J. (2014).;
<b>Aprendizado organizacional X Declínio Organizacional</b>	Empresas que declinaram não compartilharam conhecimentos e experiências em busca de um aprendizado Organizacional. A causa do declínio, é que organizações que não propunham em suas ações estratégicas o desenvolvimento de competências, por meio da percepção, reflexão, para a eficácia e eficiência dos processos da organização, atingiam um desempenho menor do que aquelas que forneciam ações em beneficiamento desses fatores.	Alkelani, A. M., Hasnan, K., Mohammad, M., Ahmad, M. F., & Atalah, A. (2016)., Androniceanu, A. (2014).; Bozbura, T., Bayraktar, E., & Tatoglu, E. (2011).; Duque Oliva, E. J., & Gómez, Y. D. (2014).; Gambi, L. do N., Gerolamo, M. C., & Carpinetti, L. C. R. (2013). ; Hershko, A., Edri, M. M., & Wirtheim, E. (2015). ; Ioniță, I., & Gordaș, V. (2012).; Pimentel, L., & Major, M. J. (2014).;
<b>Cultura de inovação X Declínio Organizacional</b>	A falta de inovação nos processos gera o declínio. Ferramentas, maquinários e ambientes obsoletos, faz com que a organização perca sua competitividade para empresas que tenham em sua estrutura a inovação como modo de satisfação do cliente final, a fim de superar suas expectativas na área tecnológica.	Aarstad, J., Ness, H., & Haugland, S. A. (2015).; Alti, A., Boukerram, A., & Roose, P. (2013).; Benza, M., Bersani, C., D'Inca, M., Roncoli, C., & Sacile, R. (2012).; Bon, A. T., & Mustafa, E. M. A. (2013).; Bozbura, T., Bayraktar, E., & Tatoglu, E. (2011).; Dachyar, M., & Hananto, L. (2014).; Gambi, L. do N., Gerolamo, M. C., & Carpinetti, L. C. R. (2013).; Lin, P.-C., & Chiang, M.-H. (2011).; Pimentel, L., & Major, M. J. (2014).
<b>Liderança e constância de propósitos X Declínio Organizacional</b>	A forma que a Liderança atuava dentro da empresa, faz estimular as pessoas em torno dos valores, princípios e objetivos da organização. As ações de liderança de forma interativa, pode realçar novos líderes dentro da organização, fator de extrema importância para reestruturação organizacional, visto nos modelos de declínio.	Andjelkovic Pesic, M., & Dahlgaard, J. J. (2013).; Bozbura, T., Bayraktar, E., & Tatoglu, E. (2011).; De Souza, H. M., Danilevicz, A. M. F., & Tinoco, M. A. C. (2013).; Hershko, A., Edri, M. M., & Wirtheim, E. (2015).; Pimentel, L., & Major, M. J. (2014)

<b>Orientação por processos e informações X Declínio Organizacional</b>	A orientação por processos e informações como um fator determinante no bom desempenho. Uma empresa em declínio, não compreende e não possui segmentação do conjunto das atividades e processos da organização que agreguem valor para as partes interessadas. Sua tomada de decisões e execução de ações não fornecem medição e análise do desempenho, pode ir além do declínio, ou seja, declarar falência.	Al-Shafei, A. I., Bin Abdulrahman, K., Al-Qumaizi, K. I., & El-Mardi, A. S. (2015).; Androniceanu, A. (2014).; Bon, A. T., & Mustafa, E. M. A. (2013).; Bozbura, T., Bayraktar, E., & Tatoglu, E. (2011).; Doeleman, H. J., ten Have, S., & Ahaus, C. T. B. (2014).; Gambi, L. do N., Gerolamo, M. C., & Carpinetti, L. C. R. (2013).; Ioniță, I., & Gordaș, V. (2012).; Lin, P.-C., & Chiang, M.-H. (2011).;
<b>Visão de futuro X Declínio Organizacional</b>	Empresas que não visam o futuro, ou seja, compreendem os fatores que afetam a organização e o ambiente externo, tem tendência ao mal desempenho.	Aarstad, J., Ness, H., & Haugland, S. A. (2015).; Asif, M., Awan, M. U., Khan, M. K., & Ahmad, N. (2013).; Bon, A. T., & Mustafa, E. M. A. (2013).; Bozbura, T., Bayraktar, E., & Tatoglu, E. (2011).; Gambi, L. do N., Gerolamo, M. C., & Carpinetti, L. C. R. (2013).; Hershko, A., Edri, M. M., & Wirtheim, E. (2015).; Ioniță, I., & Gordaș, V. (2012).; Jerônimo, T. D. B., & Medeiros, D. (2014).; Lin, P.-C., & Chiang, M.-H. (2011).; Pimentel, L., & Major, M. J. (2014).
<b>Geração de valor X Declínio Organizacional</b>	Os alcances de resultados consistentes, certamente assegura a organização de sucesso no aumento de valor tangível e intangível de forma sustentada para todas as partes interessadas e que os clientes percebem através da confiabilidade e satisfação dos produtos/serviços.	Andjelkovic Pesic, M., & Dahlgard, J. J. (2013).; Asif, M., Awan, M. U., Khan, M. K., & Ahmad, N. (2013).; Bon, A. T., & Mustafa, E. M. A. (2013).; Chou, P.-F. (2014).; De Souza, H. M., Danilevicz, A. M. F., & Tinoco, M. A. C. (2013).; Gambi, L. do N., Gerolamo, M. C., & Carpinetti, L. C. R. (2013).; Jerônimo, T. D. B., & Medeiros, D. (2014).; Lin, P.-C., & Chiang, M.-H. (2011).; Pimentel, L., & Major, M. J. (2014).;
<b>Valorização das pessoas X Declínio Organizacional</b>	As relações com as pessoas, funcionários, clientes, maximiza seu desempenho por meio do comprometimento, desenvolvimento de competências e espaço para empreender, o que torna as organizações mais competitivas e proativas.	Alolayyan, M. N. F., Ali, K. A. M., Idris, F., & Ibrehem, A. S. (2011)., Asif, M., Awan, M. U., Khan, M. K., & Ahmad, N. (2013).; Bakan, I., Buyukbese, T., & Ersahan, B. (2014).;

<p><b>Conhecimento sobre o cliente e o mercado X Declínio Organizacional</b></p>	<p>É imprescindível o não conhecimento sobre o cliente e o mercado, seja ele interno e externo. É de extrema necessidade do gestor, a preocupação com esse fundamento, visando à criação de valor de forma sustentada para o cliente e, conseqüentemente, gerando maior competitividade nos mercados.</p>	<p>Alkelani, A. M., Hasnan, K., Mohammad, M., Ahmad, M. F., &amp; Atalah, A. (2016)., Androniceanu, A. (2014).; Batista, D. D. A., &amp; de Medeiros, D. D. (2014).; Bon, A. T., &amp; Mustafa, E. M. A. (2013).; Bozbura, T., Bayraktar, E., &amp; Tatoglu, E. (2011).; Chou, P.-F. (2014).; Clarke, M. A., &amp; Hill, S. R. (2012).; De Souza, H. M., Danilevicz, A. M. F., &amp; Tinoco, M. A. C. (2013).; Doeleman, H. J., ten Have, S., &amp; Ahaus, C. T. B. (2014).; Duque Oliva, E. J., &amp; Gómez, Y. D. (2014).; Gambi, L. do N., Gerolamo, M. C., &amp; Carpinetti, L. C. R. (2013).; Hershko, A., Edri, M. M., &amp; Wirtheim, E. (2015).; Ioniță, I., &amp; Gordaș, V. (2012).; Pimentel, L., &amp; Major, M. J. (2014).;</p>
<p><b>Desenvolvimento de parcerias e responsabilidade social X Declínio Organizacional</b></p>	<p>O desenvolvimento de atividades em conjunto com outras organizações, é vista como uma maneira das empresas atingirem a cooperação e a competitividade, objetivando benefícios para ambas as partes. Se a empresa não possui em sua estrutura essas parcerias, provavelmente elas declinem. A falta de ética e transparência entre os gestores com todos os <i>stakeholders</i> e clientes, pode fornecer uma imagem negativa à empresa, e ao longo prazo, fazê-las declinar.</p>	<p>Alkelani, A. M., Hasnan, K., Mohammad, M., Ahmad, M. F., &amp; Atalah, A. (2016)., Asif, M., Awan, M. U., Khan, M. K., &amp; Ahmad, N. (2013).;</p>

**ANEXO A - VALORES DAS QUESTÕES RESPONDIDOS PELOS GESTORES  
DAS 15 EMPRESAS**



## Valores das questões respondidos pelos gestores das 15 empresas

	QUESTÕES	EMPRESA A				EMPRESA B				EMPRESA C				EMPRESA D			
					MÉDIA				MÉDIA				MÉDIA				MÉDIA
Negativa	A1	0,75	0,50	0,75	0,67	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,50	0,83	0,75	0,75	1,00	0,83
Negativa	A2	0,75	1,00	0,75	0,83	1,00	0,75	1,00	0,92	1,00	1,00	0,75	0,92	1,00	0,75	1,00	0,92
Positiva	A3	0,50	0,25	0,25	0,33	0,75	0,75	0,75	0,75	0,50	0,75	0,50	0,58	0,75	0,75	1,00	0,83
Negativa	A4	0,75	0,75	0,75	0,75	0,50	0,75	0,50	0,58	0,50	0,75	0,50	0,58	0,00	0,00	0,50	0,17
Positiva	A5	1,00	1,00	1,00	1,00	0,75	0,50	0,75	0,67	0,75	1,00	0,75	0,83	0,75	0,75	1,00	0,83
Positiva	A6	1,00	1,00	1,00	1,00	0,50	0,50	0,25	0,42	0,75	1,00	0,75	0,83	0,75	0,50	0,50	0,58
Positiva	A7	0,50	0,75	0,50	0,58	0,75	0,75	0,75	0,75	0,00	0,50	0,25	0,25	0,50	0,75	0,75	0,67
Positiva	A8	0,50	0,50	0,50	0,50	0,75	0,75	1,00	0,83	0,75	1,00	0,75	0,83	0,50	0,75	0,50	0,58
Positiva	A9	0,50	0,25	0,25	0,33	0,75	0,50	0,50	0,58	0,75	1,00	0,75	0,83	0,75	0,75	1,00	0,83
Positiva	A10	0,75	0,75	0,75	0,75	0,50	0,75	0,75	0,67	0,75	1,00	0,75	0,83	0,50	0,50	0,50	0,50
Positiva	A11	0,75	0,75	0,75	0,75	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,75	0,50	0,58	0,75	0,75	1,00	0,83
Positiva	A12	0,25	0,50	0,25	0,33	0,75	0,75	0,50	0,67	0,25	0,50	0,25	0,33	1,00	0,75	1,00	0,92
Positiva	A13	0,00	0,25	0,25	0,17	0,50	0,50	0,75	0,58	0,75	1,00	0,75	0,83	0,00	0,75	0,75	0,50
Negativa	A14	0,50	0,50	0,75	0,58	0,25	0,50	0,25	0,33	0,75	1,00	0,75	0,83	0,25	0,00	0,25	0,17
Negativa	A15	0,75	0,50	0,75	0,67	0,50	0,50	0,50	0,50	1,00	1,00	0,75	0,92	0,25	0,50	0,50	0,42
Positiva	A16	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	1,00	1,00	0,75	0,92	1,00	1,00	1,00	1,00
Positiva	A17	0,00	0,00	0,25	0,08	0,75	0,75	1,00	0,83	0,25	0,50	0,25	0,33	0,75	0,75	1,00	0,83
Positiva	A18	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,50	0,75	0,67	1,00	0,75	0,75	0,83	0,50	0,00	0,50	0,33
Positiva	A19	0,75	0,75	0,75	0,75	0,25	0,50	0,25	0,33	1,00	1,00	0,75	0,92	0,50	0,75	0,75	0,67
Positiva	A20	0,50	0,75	0,75	0,67	0,50	0,75	0,50	0,58	1,00	0,75	1,00	0,92	0,50	0,50	0,75	0,58
Negativa	A21	0,25	0,25	0,25	0,25	0,75	1,00	0,75	0,83	1,00	1,00	0,75	0,92	0,50	0,75	0,75	0,67
Positiva	A22	0,75	1,00	1,00	0,92	0,75	1,00	0,75	0,83	1,00	1,00	0,75	0,92	0,50	0,75	0,50	0,58
Positiva	A23	0,75	1,00	1,00	0,92	0,75	0,75	1,00	0,83	1,00	1,00	0,75	0,92	0,75	0,50	0,50	0,58
Positiva	A24	0,75	0,50	0,75	0,67	0,75	1,00	0,75	0,83	0,75	1,00	0,75	0,83	0,50	0,75	0,75	0,67
Positiva	A25	0,75	0,75	0,75	0,75	0,25	0,50	0,25	0,33	0,00	0,75	0,25	0,33	0,50	0,75	0,75	0,67
Negativa	A26	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	1,00	0,75	0,83	1,00	1,00	1,00	1,00	0,50	0,50	0,50	0,50
Positiva	A27	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	1,00	0,83	1,00	1,00	1,00	1,00	0,25	0,50	0,50	0,42
Positiva	A28	0,50	0,75	0,50	0,58	0,75	1,00	0,75	0,83	0,75	1,00	1,00	0,92	0,50	0,50	0,50	0,50
Negativa	A29	0,75	0,75	0,75	0,75	0,25	0,50	0,50	0,42	1,00	1,00	1,00	1,00	0,50	0,75	0,75	0,67
Positiva	A30	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,00	0,75	0,75	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50
Positiva	A31	0,00	0,25	0,25	0,17	0,75	1,00	1,00	0,92	0,00	0,75	0,25	0,33	0,00	0,50	0,50	0,33
Positiva	A32	0,75	0,75	0,75	0,75	0,50	0,75	1,00	0,75	1,00	1,00	0,75	0,92	0,00	0,50	0,50	0,33
Positiva	A33	1,00	0,75	1,00	0,92	0,75	1,00	0,75	0,83	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,75	1,00	0,92
Positiva	A34	1,00	1,00	1,00	1,00	0,75	1,00	1,00	0,92	1,00	1,00	1,00	1,00	0,75	0,50	0,75	0,67
Positiva	A35	0,75	1,00	1,00	0,92	0,75	0,75	1,00	0,83	0,75	1,00	1,00	0,92	0,50	0,75	0,75	0,67
Positiva	A36	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	1,00	1,00	0,92	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Positiva	A36	0,50	0,75	0,50	0,58	0,75	1,00	0,75	0,83	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,75	1,00	0,92
Positiva	A38	0,75	0,50	0,75	0,67	0,75	1,00	0,75	0,83	0,25	0,50	0,25	0,33	1,00	0,75	1,00	0,92
Positiva	A39	0,75	0,75	1,00	0,83	0,75	0,75	1,00	0,83	1,00	0,75	1,00	0,92	1,00	1,00	1,00	1,00
Positiva	A40	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	1,00	1,00	0,92	1,00	0,75	1,00	0,92	0,75	0,75	1,00	0,83
Positiva	A41	0,75	1,00	1,00	0,92	0,75	1,00	0,75	0,83	0,75	1,00	1,00	0,83	0,50	0,50	0,50	0,50
Positiva	A42	0,75	1,00	1,00	0,92	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	1,00	1,00	0,92	0,25	0,50	0,50	0,42
Positiva	A43	0,75	1,00	0,75	0,83	0,50	0,50	0,50	0,50	0,75	0,50	0,50	0,58	0,25	0,50	0,50	0,42
Positiva	A44	0,75	0,75	0,75	0,75	0,50	0,75	0,25	0,50	0,50	0,75	0,50	0,58	0,50	0,75	0,75	0,67
Positiva	A45	0,50	0,50	0,50	0,50	0,75	1,00	1,00	0,92	0,75	0,75	0,50	0,67	0,50	0,75	0,75	0,67
Positiva	A46	0,75	0,75	1,00	0,83	0,75	1,00	0,75	0,83	0,75	0,75	1,00	0,83	0,25	0,50	0,50	0,42
Positiva	A47	0,50	0,75	0,75	0,67	0,75	0,75	0,50	0,67	0,75	1,00	1,00	0,92	0,75	0,50	0,50	0,58
Positiva	A48	0,25	0,50	0,25	0,33	0,75	0,75	0,75	0,75	1,00	1,00	1,00	1,00	0,75	0,75	1,00	0,83
Positiva	A49	0,50	0,50	0,50	0,50	0,75	1,00	0,75	0,83	1,00	1,00	1,00	1,00	0,75	0,75	1,00	0,83
Positiva	A50	0,25	0,50	0,50	0,42	0,75	0,75	1,00	0,83	0,75	1,00	1,00	0,92	0,75	1,00	1,00	0,92
Positiva	A51	0,50	0,50	0,25	0,42	0,50	0,50	0,25	0,42	0,50	0,75	0,50	0,58	0,50	0,50	0,50	0,50
Positiva	A52	1,00	0,75	0,75	0,83	0,75	0,50	1,00	0,75	1,00	0,75	1,00	0,92	0,75	0,75	1,00	0,83
Positiva	A53	0,75	0,50	0,75	0,67	0,50	0,50	0,50	0,50	0,75	1,00	1,00	0,92	0,50	0,50	0,50	0,50
Positiva	A54	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	1,00	0,83	0,75	1,00	1,00	0,92	0,25	0,50	0,50	0,42
Positiva	A55	0,75	0,50	0,75	0,67	0,50	0,50	0,50	0,50	1,00	1,00	1,00	1,00	0,25	0,00	0,00	0,08
Positiva	A56	0,25	0,25	0,50	0,33	0,50	0,75	0,50	0,58	0,50	0,75	0,50	0,58	0,50	0,75	0,75	0,67
Positiva	A57	0,75	1,00	0,75	0,83	0,75	1,00	1,00	0,92	0,75	0,50	0,50	0,58	0,75	0,75	0,75	0,75
Positiva	A58	0,75	1,00	1,00	0,92	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	1,00	0,83	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50
Positiva	A59	1,00	1,00	1,00	1,00	0,75	0,75	0,75	0,75	1,00	1,00	1,00	1,00	0,75	0,75	0,75	0,75
Positiva	A60	0,50	0,75	1,00	0,75	0,50	0,50	0,50	0,50	0,75	0,75	1,00	0,83	0,25	0,75	0,75	0,58
Positiva	A61	0,75	1,00	1,00	0,92	0,50	1,00	0,75	0,75	0,75	1,00	1,00	0,92	0,00	0,50	0,50	0,33
Positiva	A62	0,75	1,00	0,75	0,83	0,50	1,00	0,75	0,75	0,50	1,00	1,00	0,83	0,75	0,75	1,00	0,83
Positiva	A63	0,75	0,75	0,75	0,75	0,50	1,00	0,75	0,75	0,50	0,75	0,75	0,67	0,25	0,75	0,75	0,58
Positiva	A64	0,50	0,50	0,25	0,42	0,50	0,75	0,75	0,67	0,00	1,00	0,75	0,58	0,00	0,75	0,75	0,50

QUESTÕES	EMPRESA E				EMPRESA F				EMPRESA G				EMPRESA H				
				MÉDIA				MÉDIA				MÉDIA				MÉDIA	
Negativa	A1	0,75	0,75	1,00	0,75	0,75	1,00	0,83	1,00	0,75	0,75	0,83	1,00	1,00	0,75	0,92	
Negativa	A2	0,75	0,75	1,00	0,83	0,75	1,00	1,00	0,92	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,75	0,83	
Positiva	A3	0,50	0,50	1,00	0,67	0,50	0,75	0,75	0,67	0,75	1,00	0,75	0,83	1,00	0,50	0,67	
Negativa	A4	0,00	0,00	1,00	0,33	0,75	0,50	0,50	0,58	0,50	0,00	0,50	0,33	0,50	0,75	0,67	
Positiva	A5	0,50	1,00	0,50	0,67	1,00	0,75	0,75	0,83	0,75	0,75	1,00	0,83	1,00	0,50	0,67	
Positiva	A6	0,50	1,00	0,50	0,67	1,00	0,50	0,50	0,67	0,00	0,50	0,50	0,33	0,50	0,75	1,00	0,75
Positiva	A7	0,75	0,50	1,00	0,75	0,50	0,75	0,75	0,67	0,75	1,00	1,00	0,92	0,75	0,75	0,75	0,75
Positiva	A8	0,75	0,50	0,75	0,67	0,50	1,00	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75
Positiva	A9	0,75	0,50	1,00	0,75	0,50	0,75	0,75	0,67	0,75	0,75	1,00	0,83	0,75	0,50	0,75	0,67
Positiva	A10	0,50	0,75	0,50	0,58	0,75	0,50	0,50	0,58	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,75	0,58
Positiva	A11	0,50	0,75	0,50	0,58	1,00	0,75	0,50	0,75	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,75	0,75	0,67
Positiva	A12	0,50	0,25	0,50	0,42	0,25	0,75	0,75	0,58	1,00	0,75	1,00	0,92	0,50	0,50	0,50	0,50
Positiva	A13	0,75	0,00	1,00	0,58	0,00	1,00	0,50	0,50	1,00	0,75	0,50	0,75	0,50	0,25	0,25	0,33
Negativa	A14	0,25	0,50	0,25	0,33	0,50	0,00	0,25	0,25	0,25	0,00	0,25	0,17	0,25	0,50	0,50	0,42
Negativa	A15	0,25	0,75	0,25	0,42	0,75	0,50	0,50	0,58	0,50	0,50	0,25	0,42	0,75	0,75	0,75	0,75
Positiva	A16	0,75	0,75	1,00	0,83	0,75	1,00	0,75	0,83	1,00	1,00	0,75	0,92	1,00	0,75	0,75	0,83
Positiva	A17	0,75	0,00	1,00	0,58	0,00	0,75	0,75	0,50	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75
Positiva	A18	0,50	0,75	0,50	0,58	0,75	0,00	0,75	0,50	0,75	0,00	0,75	0,50	0,75	0,25	0,75	0,58
Positiva	A19	0,50	0,75	0,50	0,58	1,00	0,75	0,25	0,67	1,00	0,75	0,25	0,67	0,50	0,50	0,75	0,58
Positiva	A20	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,75	0,75	0,67
Negativa	A21	0,75	0,25	1,00	0,67	0,25	0,75	0,75	0,58	0,75	0,75	1,00	0,83	1,00	0,75	1,00	0,92
Positiva	A22	1,00	0,75	1,00	0,92	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	1,00	0,75	1,00	0,92
Positiva	A23	1,00	0,75	1,00	0,92	0,75	0,50	0,75	0,67	0,75	0,50	1,00	0,75	1,00	0,75	1,00	0,92
Positiva	A24	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	1,00	0,75	0,75	0,83	0,25	0,25	0,50	0,33
Positiva	A25	0,25	0,75	1,00	0,67	0,75	0,75	0,25	0,58	0,25	0,75	0,25	0,42	0,50	0,75	0,75	0,67
Negativa	A26	0,75	0,75	1,00	0,83	0,75	0,50	0,75	0,67	0,75	0,50	0,75	0,67	1,00	0,75	0,75	0,83
Positiva	A27	0,75	0,75	1,00	0,83	0,75	0,50	0,75	0,67	1,00	0,50	1,00	0,83	1,00	0,75	1,00	0,92
Positiva	A28	0,75	0,50	1,00	0,75	0,50	0,50	0,75	0,58	0,75	1,00	1,00	0,92	1,00	0,25	0,50	0,58
Negativa	A29	1,00	0,75	1,00	0,92	0,75	0,75	0,25	0,58	0,00	0,25	0,25	0,17	0,75	0,75	0,75	0,75
Positiva	A30	1,00	0,75	1,00	0,92	0,75	0,50	0,75	0,67	0,75	0,50	0,75	0,67	0,75	0,75	0,75	0,75
Positiva	A31	0,00	0,00	0,25	0,08	0,00	0,50	0,75	0,42	0,75	0,50	0,75	0,67	0,50	0,50	0,25	0,42
Positiva	A32	0,50	0,75	0,50	0,58	0,75	0,50	0,50	0,58	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,75	0,75	0,67
Positiva	A33	0,25	1,00	0,25	0,50	1,00	0,75	0,75	0,83	0,75	1,00	0,75	0,83	1,00	0,75	0,75	0,83
Positiva	A34	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,50	0,75	0,75	0,75	0,50	1,00	0,75	1,00	0,75	1,00	0,92
Positiva	A35	0,75	0,75	1,00	0,83	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	1,00	0,83	1,00	0,75	1,00	0,92
Positiva	A36	1,00	0,75	1,00	0,92	0,75	1,00	0,75	0,83	0,75	1,00	0,75	0,83	0,75	0,75	1,00	0,83
Positiva	A36	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,75	0,75	0,67	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,50	0,67
Positiva	A38	1,00	0,75	1,00	0,92	1,00	0,75	0,75	0,83	1,00	0,75	1,00	0,92	1,00	0,75	0,75	0,83
Positiva	A39	0,75	0,75	1,00	0,83	0,75	1,00	0,75	0,83	0,75	1,00	0,75	0,83	0,75	0,75	1,00	0,83
Positiva	A40	0,75	0,75	1,00	0,83	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	1,00	0,75	1,00	0,92
Positiva	A41	0,50	0,75	0,50	0,58	0,75	0,50	0,75	0,67	1,00	0,50	1,00	0,83	1,00	0,75	1,00	0,92
Positiva	A42	0,50	0,75	0,50	0,58	0,75	0,50	0,75	0,67	0,75	0,50	0,75	0,67	0,75	0,50	0,75	0,67
Positiva	A43	0,75	0,75	1,00	0,83	0,75	0,50	0,50	0,58	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,75	0,58
Positiva	A44	0,75	0,75	1,00	0,83	0,75	0,75	0,50	0,67	0,50	0,75	0,50	0,58	0,75	0,75	0,75	0,75
Positiva	A45	0,75	0,50	0,75	0,67	0,50	0,75	0,75	0,67	0,75	0,75	1,00	0,83	1,00	0,75	1,00	0,92
Positiva	A46	0,25	0,75	0,25	0,42	1,00	0,50	0,75	0,75	1,00	0,75	0,75	0,83	0,75	1,00	1,00	0,92
Positiva	A47	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,75	0,58	0,75	0,50	0,75	0,67	0,75	0,75	0,75	0,75
Positiva	A48	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,75	0,75	0,58	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	1,00	0,83
Positiva	A49	1,00	0,50	1,00	0,83	0,50	0,75	0,75	0,67	1,00	0,75	1,00	0,92	1,00	1,00	0,50	0,83
Positiva	A50	0,00	0,25	0,00	0,08	0,25	1,00	0,75	0,67	0,75	1,00	0,75	0,83	0,75	1,00	1,00	0,92
Positiva	A51	0,00	0,50	0,00	0,17	0,50	0,50	0,50	0,50	1,00	1,00	0,50	0,83	0,50	0,75	0,75	0,67
Positiva	A52	0,75	1,00	1,00	0,92	1,00	0,75	0,75	0,83	0,75	1,00	0,75	0,83	0,75	0,50	0,75	0,67
Positiva	A53	0,50	0,75	0,50	0,58	0,75	0,50	0,50	0,58	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,75	0,75	0,67
Positiva	A54	0,00	0,75	0,00	0,25	0,75	0,50	0,75	0,67	0,75	0,50	0,50	0,58	0,50	0,50	0,75	0,58
Positiva	A55	0,50	0,75	1,00	0,75	0,75	0,00	0,50	0,42	0,50	0,00	0,50	0,33	0,50	0,50	0,75	0,58
Positiva	A56	0,00	0,25	0,00	0,08	0,25	0,75	0,50	0,50	0,50	0,75	0,50	0,58	0,50	0,75	0,50	0,58
Positiva	A57	0,25	0,75	0,25	0,42	0,75	0,75	0,75	0,75	1,00	0,75	0,75	0,83	0,75	1,00	1,00	0,92
Positiva	A58	0,25	0,75	0,25	0,42	0,75	0,50	0,75	0,67	0,75	0,50	0,50	0,58	1,00	0,75	1,00	0,92
Positiva	A59	0,50	1,00	0,50	0,67	1,00	0,75	0,75	0,83	1,00	0,75	0,75	0,83	0,75	0,50	0,50	0,58
Positiva	A60	0,00	0,50	0,00	0,17	0,50	0,75	0,50	0,58	0,50	0,75	0,50	0,58	0,50	0,50	1,00	0,67
Positiva	A61	0,00	0,75	0,00	0,25	0,75	0,50	0,50	0,58	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	1,00	0,67
Positiva	A62	1,00	0,75	1,00	0,92	0,75	0,75	0,50	0,67	1,00	0,75	1,00	0,92	1,00	0,75	0,75	0,83
Positiva	A63	0,00	0,75	1,00	0,58	1,00	0,75	0,50	0,75	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,50	0,75	0,75
Positiva	A64	0,00	0,50	1,00	0,50	0,50	0,75	0,50	0,58	1,00	0,75	1,00	0,92	1,00	0,50	0,75	0,75

	QUESTÕES	EMPRESA I				EMPRESA J				EMPRESA K				EMPRESA L			
					MÉDIA				MÉDIA				MÉDIA				MÉDIA
Negativa	A1	1,00	0,75	0,75	0,83	0,75	0,75	1,00	0,83	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	1,00	1,00	0,92
Negativa	A2	1,00	1,00	1,00	1,00	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	1,00	1,00	0,92
Positiva	A3	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,25	0,58	0,25	1,00	0,75	0,67	0,75	0,75	0,75	0,75
Negativa	A4	1,00	1,00	1,00	1,00	0,75	0,75	1,00	0,83	1,00	1,00	0,75	0,92	0,50	0,50	0,50	0,50
Positiva	A5	0,75	0,50	0,75	0,67	1,00	0,75	1,00	0,92	1,00	0,75	1,00	0,92	0,75	0,75	0,75	0,75
Positiva	A6	0,50	0,50	0,25	0,42	0,75	1,00	1,00	0,92	0,75	1,00	1,00	0,92	0,50	0,50	0,50	0,50
Positiva	A7	0,75	0,75	0,75	0,75	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,75	0,50	0,58	0,75	0,75	0,75	0,75
Positiva	A8	0,75	0,75	0,75	0,75	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,75	0,75	0,75	0,75
Positiva	A9	1,00	0,75	0,75	0,83	0,75	1,00	1,00	0,92	0,50	1,00	1,00	0,83	0,75	0,75	0,75	0,75
Positiva	A10	0,50	0,50	0,50	0,50	0,75	0,75	0,50	0,67	0,75	1,00	0,75	0,83	0,50	0,50	0,50	0,50
Positiva	A11	0,75	1,00	1,00	0,92	0,75	1,00	0,75	0,83	0,75	1,00	0,75	0,83	0,50	0,50	0,50	0,50
Positiva	A12	1,00	0,75	1,00	0,92	0,25	0,50	0,25	0,33	0,50	0,50	0,50	0,50	0,75	1,00	1,00	0,92
Positiva	A13	0,75	0,75	0,75	0,75	0,25	0,50	0,25	0,33	0,25	0,25	0,25	0,25	0,50	0,50	0,75	0,58
Negativa	A14	0,25	0,00	0,50	0,25	0,75	1,00	0,75	0,83	1,00	1,00	0,75	0,92	0,00	0,50	0,50	0,33
Negativa	A15	0,50	0,00	0,50	0,33	1,00	0,75	1,00	0,92	0,75	0,75	1,00	0,83	0,50	0,75	1,00	0,75
Positiva	A16	0,75	1,00	1,00	0,92	0,75	0,75	1,00	0,83	0,75	1,00	1,00	0,92	0,75	1,00	0,75	0,83
Positiva	A17	0,75	1,00	0,75	0,83	1,00	0,75	0,75	0,83	0,25	0,25	0,50	0,33	0,75	0,75	0,50	0,67
Positiva	A18	0,50	0,00	0,25	0,25	0,75	1,00	0,75	0,83	0,75	1,00	0,75	0,83	0,75	1,00	0,75	0,83
Positiva	A19	1,00	1,00	0,75	0,92	0,75	1,00	0,75	0,83	0,75	0,75	0,75	0,75	0,00	0,75	0,25	0,33
Positiva	A20	0,50	0,50	0,50	0,50	0,75	0,50	0,75	0,67	1,00	0,75	0,75	0,83	0,50	1,00	0,75	0,75
Negativa	A21	1,00	1,00	0,75	0,92	1,00	1,00	1,00	1,00	0,25	0,00	0,25	0,17	0,75	1,00	0,75	0,83
Positiva	A22	0,75	0,75	1,00	0,83	1,00	1,00	0,75	0,92	1,00	0,75	1,00	0,92	0,75	1,00	1,00	0,92
Positiva	A23	0,50	0,50	0,50	0,50	1,00	0,75	1,00	0,92	1,00	1,00	1,00	1,00	0,75	0,75	0,75	0,75
Positiva	A24	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	1,00	0,75	0,75	0,83	0,75	0,75	0,75	0,75
Positiva	A25	0,75	0,75	1,00	0,83	0,75	1,00	1,00	0,92	0,75	0,75	0,75	0,75	0,25	0,75	0,25	0,42
Negativa	A26	0,50	0,75	0,50	0,58	1,00	0,75	0,75	0,83	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,00	0,75	0,50
Positiva	A27	0,50	0,50	0,75	0,58	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	1,00	0,75	0,83
Positiva	A28	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,75	0,50	0,58	0,75	0,75	1,00	0,83
Negativa	A29	0,75	1,00	0,75	0,83	1,00	0,75	0,75	0,83	1,00	1,00	1,00	1,00	0,00	1,00	0,75	0,58
Positiva	A30	0,50	0,50	0,50	0,50	0,75	1,00	0,75	0,83	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	1,00	0,75	0,83
Positiva	A31	0,00	0,50	0,50	0,33	0,50	0,50	0,25	0,42	0,25	0,75	0,25	0,42	0,75	0,75	0,75	0,75
Positiva	A32	0,50	0,50	0,50	0,50	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,50	0,50	0,50	0,50
Positiva	A33	0,75	0,75	0,75	0,75	1,00	1,00	1,00	1,00	0,75	0,75	1,00	0,83	0,75	1,00	1,00	0,92
Positiva	A34	0,75	0,50	0,50	0,58	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,75	0,75	0,75	0,75
Positiva	A35	0,75	0,75	1,00	0,83	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,75	0,92	0,75	0,75	0,75	0,75
Positiva	A36	1,00	1,00	1,00	1,00	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75
Positiva	A36	0,75	0,75	1,00	0,83	0,75	1,00	1,00	0,92	0,75	0,75	0,50	0,67	0,75	0,75	0,75	0,75
Positiva	A38	1,00	0,75	0,75	0,83	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75
Positiva	A39	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,75	1,00	0,92	0,75	1,00	0,75	0,83
Positiva	A40	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,50	0,67	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	1,00	0,83
Positiva	A41	0,50	0,50	0,50	0,50	1,00	0,75	1,00	0,92	1,00	0,75	0,75	0,83	0,75	1,00	0,75	0,83
Positiva	A42	0,50	0,75	0,50	0,58	1,00	0,75	1,00	0,92	0,75	1,00	1,00	0,92	0,75	0,75	1,00	0,83
Positiva	A43	0,50	0,50	0,50	0,50	0,75	0,75	0,75	0,75	1,00	0,75	0,75	0,83	0,50	1,00	0,50	0,67
Positiva	A44	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	1,00	0,75	1,00	0,92	0,50	0,50	0,50	0,50
Positiva	A45	0,75	0,75	0,75	0,75	0,50	0,75	0,50	0,58	0,50	0,75	0,50	0,58	0,75	0,75	0,75	0,75
Positiva	A46	0,50	0,50	0,50	0,50	1,00	0,75	1,00	0,92	1,00	1,00	1,00	1,00	0,75	1,00	0,75	0,83
Positiva	A47	0,50	0,25	0,50	0,42	0,75	0,75	0,75	0,75	1,75	0,75	0,75	1,08	0,75	1,00	0,75	0,83
Positiva	A48	0,75	0,75	0,75	0,75	1,00	0,25	0,25	0,50	0,25	0,25	0,50	0,33	0,75	1,00	1,00	0,92
Positiva	A49	0,75	1,00	0,75	0,83	0,50	0,75	0,50	0,58	0,50	0,50	0,50	0,50	0,75	1,00	0,75	0,83
Positiva	A50	1,00	1,00	1,00	1,00	0,50	0,75	0,50	0,58	0,50	0,50	0,50	0,50	0,75	1,00	0,75	0,83
Positiva	A51	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,75	0,58	0,25	0,25	0,25	0,25	0,50	0,50	0,50	0,50
Positiva	A52	0,75	1,00	0,75	0,83	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	1,00	0,75	0,83	0,75	0,75	0,75	0,75
Positiva	A53	0,50	0,50	0,50	0,50	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,50	0,50	0,50	0,50
Positiva	A54	0,50	0,50	0,50	0,50	0,75	1,00	0,75	0,83	0,75	1,00	0,75	0,83	0,75	1,00	0,75	0,83
Positiva	A55	0,00	0,00	0,00	0,00	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,50	0,50	0,50	0,50
Positiva	A56	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,50	0,50	0,58	0,50	0,75	0,50	0,58	0,50	0,50	0,50	0,50
Positiva	A57	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	1,00	1,00	0,92	1,00	0,75	0,75	0,83	0,75	1,00	0,75	0,83
Positiva	A58	0,50	0,50	0,50	0,50	1,00	0,75	1,00	0,92	1,00	1,00	1,00	1,00	0,75	0,75	0,75	0,75
Positiva	A59	1,00	0,75	0,75	0,83	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,75	0,92	0,75	0,75	0,75	0,75
Positiva	A60	0,75	0,75	1,00	0,83	0,75	1,00	1,00	0,92	1,00	1,00	1,00	1,00	0,75	0,50	0,50	0,58
Positiva	A61	0,50	0,50	0,50	0,50	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,75	1,00	0,92	0,75	0,50	0,50	0,58
Positiva	A62	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	1,00	0,83	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,50	1,00	0,75
Positiva	A63	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	1,00	0,83	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,50	1,00	0,75
Positiva	A64	0,75	1,00	0,75	0,83	0,25	0,25	0,00	0,17	0,25	0,50	0,50	0,42	0,75	0,50	0,50	0,58