

Título: MODELOS DE GESTÃO E MODELOS DE REFERÊNCIA**Autores:** Luciano Ferreira Barboza – UFF

Stella Regina Reis da Costa – UFF

Resumo

Muito se discute sobre os aspectos de gestão empresarial e não muito raro o termo ‘modelo’ tem sido bastante utilizado pelos gestores nas últimas décadas, todavia qual a diferença, caso exista, entre modelo de gestão e modelo de referência? Até que ponto uma empresa deva utilizar um modelo de referência ou simplesmente criar o seu próprio modelo, ou ainda, criar um modelo híbrido que atenda, de maneira ideal, as suas necessidades? Embora muito presente nos debates acadêmicos e profissionais, o aspecto da gestão tem trazido interpretações diversas e uma variedade de significados importantes para o contexto. Assim sendo, este artigo pretende disponibilizar as definições sobre o assunto, de maneira a facilitar a sua compreensão e sua aplicação nas empresas.

Palavras-chave: Gestão, Modelo de Gestão, Modelo de Referência e Framework.**Abstract**

There is debate about the aspects of business and not very often the term 'model' has been widely used by managers in recent decades, but what's the difference, if any, between management model and reference model? To what extent should a company use a reference model for its management, or simply create its own template, or even create a hybrid model, which accounts, ideally, their needs? Although this very academic and professional debates, the aspect of management has brought different interpretations and a variety of meanings important to the context. Therefore, this article aims to provide definitions on the subject, so as to facilitate their understanding and application in enterprises.

Key Words: Management, Management Model, Reference Model and Framework.

1 – INTRODUÇÃO

Muito se discute sobre os aspectos de gestão empresarial e não muito raro o termo ‘modelo’ tem sido bastante utilizado pelos gestores nas últimas décadas, todavia quais os aspectos relevantes devem ser considerados entre ‘modelo de gestão’ e ‘modelo de referência’? Até que ponto uma empresa deve copiar um modelo para sua gestão ou simplesmente criar o seu próprio modelo, ou ainda, elaborar um modelo híbrido que atenda, de maneira ideal às suas necessidades?

Embora muito presente nos debates acadêmicos e profissionais, o aspecto da gestão tem trazido interpretações diversas e uma variedade de significados importantes para o contexto, logo, este artigo tem como objetivo discutir sobre o assunto de referência, de maneira a facilitar a sua compreensão e sua aplicação pelos profissionais, colaborando com a melhoria da gestão organizacional.

2 – METODOLOGIA

Considerando-se o critério de classificação proposto por Vergara (2010) trata-se de uma pesquisa descritiva, pois descreve e analisa a importância do conhecimento sobre os modelos de gestão e os modelos de referências na condução e gerenciamento das organizações. Quanto aos meios é uma pesquisa bibliográfica, por ser um estudo sistematizado e desenvolvido com base nas referências bibliográficas utilizadas, com o intuito de se alcançar os objetivos propostos. A pesquisa permitiu a coleta de dados gerais, referentes ao tema em questão, disponibilizados em livros, trabalhos científicos e *sites*, a qual contribui para fundamentar o desenvolvimento e o resultado da mesma.

3 -REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

3.1 – GESTÃO

De acordo com o dicionário Houaiss da língua portuguesa (HOUAISS; VILLAR, 2001), gestão é o ato ou efeito de gerir, ou seja, exercer gerência sobre alguma coisa, administrar, dirigir, cuidar, executar e/ou praticar.

Maranhão, Macieira (2008) descrevem que uma organização pode ser definida como qualquer grupo de pessoas que se relacionam num determinado ambiente, físico ou não, e combinam seus próprios esforços e outros recursos para alcançar um propósito comum. Foi devido à necessidade de organizar os estabelecimentos, oriundos da revolução industrial, que levou os profissionais a buscarem soluções para os problemas que antes não existiam; sendo assim, a pesquisa de métodos especiais deu origem aos rudimentos da ciência da administração.

O tema sobre gestão é tratado por Rodriguez (2010) de uma maneira bastante ampla, não existindo limitações para o assunto, pois existem diversas opiniões estabelecidas, todavia, o autor define gestão como sendo a forma que os relacionamentos entre as pessoas acontecem, na busca de um objetivo comum.

Segundo Maranhão, Macieira (2008) a gestão empresarial vem por muito tempo seguindo uma abordagem funcional e de certa maneira cumprindo com o seu objetivo, tendo em vista a simplicidade das cadeias produtivas e das próprias organizações. Entretanto, com o aumento da complexidade dos processos empresariais e a evolução da velocidade da informação, este formato deixou de cumprir com seu objetivo principal, ou seja, a gestão do

negócio, não mais atuando eficazmente como uma ferramenta para solucionar as principais necessidades empresariais. Uma estrutura funcional, além de hierárquica, é extremamente verticalizada, podendo gerar, segundo os autores, um “efeito silo” ou “efeito chaminé”, não permitindo que os processos fluam horizontalmente, ou seja, transversalmente aos pilares verticais da estrutura funcional, criando barreiras insuperáveis de trocas de energia e comunicação.

Assim sendo, compete ao responsável por um processo negociar com os respectivos ‘responsáveis funcionais’ da empresa a melhor maneira de serem realizadas as atividades, em função dos diversos interesses, que poderão inclusive ser divergentes, logo, os autores reiteram que a abordagem por processos, ao invés da funcional, transfere à gestão empresarial uma sinergia, para melhor atingir as estratégias, os objetivos e as metas estabelecidas, devido a um real conhecimento dos processos e consequentemente e, caso necessário, a implantação e implementação de mudanças. Não obstante, estas práticas fatalmente exigirão uma nova mentalidade empresarial, no que tange à estrutura do poder e controle, com novos conhecimentos nas relações de subordinação e nas atividades administrativas.

Pagliuso, Cardoso, Spiegel (2010) questionam se a gestão é um ato somente da responsabilidade dos gerentes e citando Drucker (1972), evidenciam que qualquer que seja a posição de um funcionário na empresa, e em virtude de seu conhecimento, este poderá gerir uma contribuição que afetará materialmente, a capacidade da organização. Os autores sugerem que a gestão é um processo que se relaciona com o ciclo de aprendizagem PDCA (ver figura 1), onde existem planejamento, acompanhamento, controle, avaliação e reprogramação. Segundo eles, a gestão se baseia num conjunto de pessoas com respectivas atribuições, inseridas numa cultura organizacional que dá vida a empresa, rumo ao alcance de seus objetivos.

O ciclo PDCA, tratado pelos autores Maranhão, Macieira (2008), teve início com o professor e estatístico Walter Shewhart (EUA), que postulou nos anos 30 a necessidade de ser utilizado pelos administradores, um ciclo denominado por ele de “*Specify-Product-Inspect*”, ou seja: especificar, fazer e inspecionar, que segundo os próprios autores, se assemelha ao processo de investigação científica, com as fases de elaboração de uma hipótese, seu experimento e seu teste final. O ciclo de Shewhart, introduzido no Japão após a segunda guerra, foi bastante utilizado e muito divulgado por um dos seus alunos: William Edwards Deming, que acrescentou à metodologia mais uma fase. Por conseguinte, a mesma ficou também conhecida como “Ciclo de Deming”, a qual tem como base tornar explícitos os processos envolvidos na execução de uma gestão, independentemente da área de atuação da empresa.

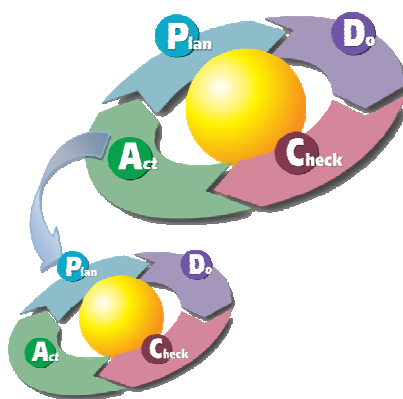


Figura 1 – O ciclo PDCA. Fonte: BULSUK, Karn G. (2011)

Barbará et al. (2008) definem gestão como um conjunto de atividades coordenadas para dirigir e controlar um grupo de pessoas e instalações com responsabilidade, autoridade e relações definidas. Os autores sugerem que gestão é um conjunto de atividades interligadas e que deve permear todos os processos empresariais, interagindo no planejamento, implantação, medição, monitoramento, avaliação e aprimoramento desses processos, podendo evoluir ou simplesmente sucumbir.

Existem diversos agentes que podem impactar a gestão das organizações, sejam eles internos ou externos e de menor ou maior intensidade, dos quais as empresas se relacionam no dia a dia, sendo impossível viver num mundo estanque, devido ao convívio social e a globalização. Assim sendo, Maranhão, Macieira (2008) descrevem os diversos tipos de agentes que pressionam as organizações e acreditam que estes, além de trazer dificuldades, podem ser excelentes geradores de oportunidades para uma gestão exemplar.

As empresas normalmente conseguem administrar bem suas pressões internas, mas é muito difícil conseguir uma governabilidade eficaz sobre as de origem externas, contudo as organizações podem se fortalecer estruturalmente de maneira que o futuro possa ser identificado melhor, com maiores chances de sucesso. De acordo com os autores, a busca permanente pela eficácia de um modelo de gestão deve partir de um conjunto de ações que possa identificar e minimizar os riscos empresariais, bem como maximizar as oportunidades de desenvolvimento.

No conceito de Pagliuso, Cardoso, Spiegel (2010) existem modelos que podem auxiliar a organização, cujos elementos devem ser identificados e trabalhados, na busca por aqueles que se revelam mais adequados às respectivas necessidades, desta forma, se faz necessária a compreensão sobre modelos de gestão.

3.2 – MODELOS DE GESTÃO

Existem diversas definições encontradas para o vocábulo ‘modelo’ e o dicionário Houaiss da língua portuguesa (HOUAISS; VILLAR, 2001) classifica-o em algumas áreas distintas, tais como: artes plásticas, matemática, física, fotografia, engenharia, jurídica, lingüística, música, economia etc. A palavra ‘modelo’ é oriunda do latim *modellum* e, para o caso em questão, significa: “a maneira de se conduzir ou de se dirigir ou a maneira de ser e de fazer”.

Ferreira et al. (2010) esclarecem que para o estudo dos modelos de gestão é necessário conhecer suas diferentes perspectivas de construção e os impactos trazidos por estas às organizações, aos seus indivíduos e à sociedade. Independente do modelo de gestão adotado, existem duas dimensões presentes: a ‘forma’ e a ‘função’; a primeira expressa a configuração organizacional e a segunda as tarefas que precisam ser cumpridas. Ao longo dos tempos as teorias administrativas têm migrado da dimensão ‘forma’ para a ‘função’, alterando substancialmente os modelos de gestão.

Para Rodriguez (2010) é necessário que exista um modelo de gestão para um adequado funcionamento de uma empresa e muitas vezes este modelo é implícito à organização e não muito visível aos funcionários. O autor classifica modelo de gestão como sendo a forma estruturada e organizada de como ocorre a integração entre os sistemas internos, assegurando o atendimento às estratégias do negócio e que existem três pilares básicos que sustentam qualquer modelo de gestão, são eles: pessoas, processos e tecnologia,

amparados pela educação e aprendizagem e orientados pelas estratégias e clientes. Este esquema é representado pela figura 2.

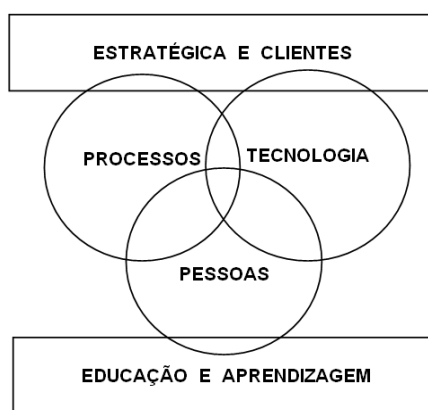


Figura 2 – Esquema de modelo de gestão Fonte: Adaptada de Rodriguez (2010)

Reiterando a idéia sobre as duas dimensões presentes na gestão, citadas por Ferreira et al. (2010), ou seja: a ‘forma’ e a ‘função’, os autores estabelecem que existam categorias de modelos de gestão sob três perspectivas: a estrutural, a humanística e a integrativa. A primeira é uma visão tradicional de gestão que sustenta a idéia de que, para gerir é necessário modelar os recursos financeiros, materiais e pessoais, o que dá uma visão instrumentalista da gestão, que prioriza a ‘forma’ ao invés da ‘função’, sobressaindo-se as normas e procedimentos, ao invés dos objetivos. O mesmo quase acontece na perspectiva humanística, se não fosse uma alusão à atividade funcional. Os autores afirmam que somente na perspectiva integrativa existe a preocupação dominante com a dimensão da função.

Independente do estilo de modelo de gestão a ser utilizado é necessário que o mesmo alcance níveis satisfatórios de eficiência, eficácia e efetividade, e os seus respectivos indicadores precisam ser evidenciados e conhecidos. Os autores estabelecem a necessidade de adequação do modelo conforme a natureza da organização e a sua relação com o ambiente, e informam que organizações que se deparam com características de certeza, estabilidade e previsibilidade são adequadas à utilização dos modelos mecanicistas da abordagem estrutural, ao passo que para aquelas que se deparam com situações de incerteza, instabilidade e imprevisibilidade, os modelos humanísticos seriam mais adequados.

Essa necessidade de adequação somente foi incorporada recentemente pelas teorias administrativas, pois inicialmente as abordagens eram meramente prescritivas, como se a administração fosse uma ciência exata. As escolas administrativas enquadradas nas perspectivas estrutural, humanística e integrativa não apareceram de repente, mas em função das necessidades humanas e das pressões econômicas.

Ferreira et al. (2010) descrevem que as primeiras teorias da administração surgiram a partir da segunda revolução industrial (1840), onde existia uma diversidade fabril, com grandes descobertas tecnológicas produtivas. O movimento de administração científica se originou da preocupação de assegurar a produtividade das empresas, predominando nesta época a visão instrumental, assim sendo esta escola reflete, entre todas as demais, a intensidade da perspectiva estrutural.

Os primeiros estudiosos eram homens práticos imbuídos na solução de problemas, com base nos desafios cotidianos e que foram bastante influenciados pela racionalidade dos principais eruditos e filósofos que se destacaram na construção do pensamento da sociedade industrial: René Descartes (responsável pela orientação cartesiana), Francis Bacon (adepto à comprovação empírica) e Isaac Newton (fundador da mecânica clássica e um verdadeiro revolucionário do pensamento da época).

A abordagem estrutural da administração teve três importantes colaboradores: os americanos Frederick Winslow Taylor e Henry Ford, e o francês Henri Fayol. Taylor deixou alguns princípios que ainda são incorporados por muitas empresas, a saber:

- **Princípio do planejamento:** Planejamento de cada tarefa baseado em exaustivos estudos para que sejam eliminados os critérios subjetivos.
- **Princípio da preparação:** Escolha científica de trabalhadores hábeis e treinados para desenvolver tarefas específicas e planejadas.
- **Princípio do controle:** Controle dos trabalhadores de maneira que as atividades planejadas sejam rigorosamente executadas.
- **Princípio da separação entre a concepção e a execução do trabalho:** Compete à direção pensar e definir os processos, ao passo que a execução das tarefas é de responsabilidade dos trabalhadores.

Segundo Ferreira et al. (2010), Ford adotava outros princípios: **intensificação, economicidade e produtividade**. O primeiro consiste na redução do tempo de produção, com aplicação instantânea dos insumos. O segundo baseia-se na redução do estoque de matéria-prima em transformação e o último, no ganho substancial de produção pela especialização da mão-de-obra e aplicação de técnicas na linha de montagem.

Por sua vez, contemporâneo a Taylor e Ford, o engenheiro Fayol dedicava-se ao estudo da gestão de maneira mais global, do que aquela mais detalhista e operacional empregada por Taylor e Ford. Foram diversos os princípios organizacionais postulados por ele, a saber: divisão de trabalho (bastante defendido por Taylor), autoridade e responsabilidade, disciplina, unidade de comando e direção, subordinação aos interesses gerais, remuneração justa, centralização, hierarquia, ordem, equidade, estabilidade pessoal, iniciativa e espírito de equipe. Fayol admitia que toda empresa deveria ser dividida em seis principais grupos de funções: técnica, comercial, financeira, segurança (proteção do patrimônio), contábil e administrativa, cabendo à esta última a integração das demais.

Os mesmos autores acrescentam que na abordagem estrutural podem ser incluídos também o modelo burocrático e a teoria da decisão, ambos com ênfase no controle, na padronização e na previsibilidade. Conhecido como sinônimo de lentidão, o modelo burocrático começou a ser aplicado a partir do século XIX e muito defendido por Max Weber (1864-1920). Este modelo se caracteriza por defender a direção criteriosa das atividades organizacionais e apesar de ser inflexível, ter uma visão fragmentada, ser centralizador e corporativista, é um modelo melhor do que a desestruturação, implantada por muitas empresas, em especial aquelas de cunho familiar. A teoria da decisão busca a definição de métodos estruturados e que garantam a previsibilidade ao processo decisório, uma vez que na sua filosofia, as pessoas possuem uma racionalidade limitada, logo é necessária a adoção de sistemas eficazes de informação para análise de alternativas.

Ferreira et al. (2010) comentam que na abordagem estrutural, independente do modelo aplicado, existem lacunas enormes em relação ao ser humano, muitas vezes relacionado meramente como um insumo, ou seja a ‘mão-de-obra’ dos processos e pouco focando a gestão de pessoas. Durante todo o século XX e de maneira gradativa percebeu-se a preocupação de identificar nos instrumentos de gestão uma função destes serem ‘servos’ e não os ‘senhores’ da situação, assim sendo, as preocupações com o social e com o ser humano foram brotando e com elas as teorias que compõem a abordagem humanística para os estudos organizacionais.

Os autores relatam que apesar das diversas contribuições anteriores à abordagem humanística, se deve a experiência realizada em Hawthorne, na Westen Eletric Company, pela Universidade de Harvard (1927-1932), envolvendo 20 mil trabalhadores, o surgimento das principais teorias para os novos modelos desta abordagem. O resultado do experimento trouxe à tona a importância dos aspectos psicossociais do trabalho.

Para Ferreira et al. (2010), a abordagem humanística teve muitas colaborações, oriundas de ilustres autores da administração, entre eles: **Mary Parker Follet** (1868-1933), considerada a ‘profeta do gerenciamento’, sustentava a idéia do trabalho em equipe; **Rensis Likert** (1903-1981) dedicou-se ao estudo da liderança e gerência, chegando à conclusão que o melhor sistema é aquele que utiliza a participação coletiva; **Chester Barnard** (1886-1961), seguidor dos conceitos de Follet, defendeu a tomada de decisão como centro da administração; **Douglas McGregor** (1906-1964) propôs a existência de duas interpretações para natureza humana no trabalho, a teoria X e Y; **Abraham Maslow** (1908-1970), pioneiro no estudo da motivação para o trabalho, investigando as necessidades humanas e seus reflexos no motivacional. Estas necessidades foram apresentadas pelo autor de maneira hierárquica e em cinco níveis e ficou conhecida como a ‘Pirâmide de Maslow’, representada pela figura 3; **Frederick Herzberg** (1923-2000) citou a existência de duas dimensões, que segundo sua filosofia, não são antagônicas, a ‘satisfação’ e a ‘insatisfação’ e, por último; **Warren Bennis** (1925-), autor que defende que as questões comportamentais são importantes, como também aquelas relacionadas à organização da produção, pois muitos fatores emergiram, exigindo uma nova concepção à organização e administração, tais como: rápidas e inesperadas mudanças, crescimento acelerado das estruturas organizacionais, maior diversidade de produtos e serviços e mudanças no comportamento gerencial, pela adoção de perspectivas humanistas.



Figura 3 – Pirâmide de Maslow. Fonte: FINKELSTEIN, J. Arthur (2011)

Outra abordagem da perspectiva humanística relatada por Ferreira et al. (2010) é o *mindkeeping*, conhecido também como ‘cinco sentidos do comportamento’ ligados à prática de uma filosofia calcada no bom relacionamento e na busca do sucesso. Muito semelhante ao *housekeeping*, ou seja, o 5S da arrumação de coisas, o *mindkeeping* foca melhorar a disposição dos hábitos das pessoas, uma verdadeira revolução e arrumação das idéias. Esta filosofia é representada pelos cinco sentidos, a saber: senso de determinação, senso de objetivo, senso de aprendizado, senso de sistematização e senso ético.

Conforme relatado, os autores analisaram o assunto sobre os modelos de gestão focando três abordagens. Inicialmente foi descrito sobre as abordagens estruturais e humanísticas, centradas nos processos internos da organização sob o ponto de vista da produção e do trabalho, respectivamente, e sob uma análise referente a um ambiente externo razoavelmente estável. Com o final da II Guerra Mundial houve um grande crescimento econômico e uma enorme competição entre produtores de bens e serviços, bem como, a consolidação dos sistemas políticos, o crescimento dos direitos das minorias e uma revolução da cultura, no que tange a arte, literatura, música e religião.

Associado a isto, se tem o desgaste com a teoria gerencial mecanicista, quase universal na época, como também os saltos proporcionados pelas áreas científicas e tecnológicas, fornecendo processos bem mais rápidos. Assim sendo, o surgimento das abordagens integrativas foi importante para a superação de algumas limitações naquele momento, a saber:

- **Limites dos ideais racionais:** Os sistemas de produção complexos exigiram grandes competências de coordenação, integração e implementação de novos processos organizacionais.
- **Limites da eficiência dos modelos burocráticos:** A rapidez com que os processos necessitavam serem gerados era incompatível com os modelos burocráticos.
- **Limites das autonomias organizacionais:** O surgimento de mecanismos de controle e a regulação social afetaram a autonomia das organizações, que para sobreviverem necessitaram desenvolver novas competências de relacionamento.
- **Limites de recursos naturais:** A questão ambiental passou a representar um severo limite operacional e uma tentativa de se garantir que estes recursos possam estar disponíveis para as gerações futuras.

Ferreira et al. (2010) descrevem que as abordagens integrativas surgiram entre os anos de 1950 e 1975, abrangendo assuntos relativos à organização, aos indivíduos, ao ambiente e à tecnologia, cujas principais teorias englobam os seguintes aspectos:

- **As organizações como sistemas sociotécnicos:** As organizações não dependem somente de critérios técnicos e racionais, mas estão fortemente relacionadas aos sistemas sociais que estão inseridas, impactando-os e sendo impactadas por estes.
- **As organizações como sistemas abertos:** As empresas trocam influências com o seu meio ambiente e não devem ser analisadas somente internamente, através de seus ‘subsistemas’, mas de forma abrangente, ou seja, externamente pelos ‘supersistemas’ que estão contidas.

- **Teoria da contingência:** Não se dispõem de um modelo que seja adequado a todas as situações. O que serve para uma empresa ‘A’ pode não servir para uma ‘B’.
- **Gestão estratégica:** Iniciou-se em função da necessidade de ajustamento das estruturas organizacionais às ameaças e oportunidades em seus ambientes.

Os autores estudaram também, além das três abordagens apresentadas, os modelos emergentes de gestão, ou seja, os modelos ainda em construção nos dias atuais e que não foram incorporados em um número significativo pelas organizações, a saber:

- **Teoria crítica:** Conhecida como escola de Frankfurt, aborda criticamente o fenômeno organizacional e o núcleo central da teoria administrativa e tem como objetivo, alcançar o conhecimento e a compreensão da vida social em sua totalidade, das questões econômicas às ideológicas.
- **Modelo holográfico:** Inspirado na holografia, o modelo tem como filosofia que o todo está presente em todas as partes, ou seja, a adoção de processos de apoio, nos quais cada um representa o processo principal, contrário à fragmentação da burocracia.
- **Adhocracia:** O modelo é adequado às empresas inseridas em dois tipos de contexto distintos: o contexto complexo, que necessita de uma estrutura descentralizada, e o contexto dinâmico, que exige uma estrutura orgânica; ambos convivendo com ambientes instáveis e incertos. É uma inversão à burocracia, baseando-se em arranjos transitórios.
- **Organizações de aprendizagem:** Senge (1990), em seu livro *‘The fifth discipline’* traz uma visão sistêmica da vida, do mundo e de todos os aspectos da vivência humana. Cada uma das cinco disciplinas relatadas é crucial para o sucesso das outras, entretanto o autor enfatiza o raciocínio sistêmico, a quinta disciplina, como sendo o alicerce de uma organização que aprende.
- **Teoria do caos:** Os modelos tradicionais são sensíveis a esta teoria, pois se tornam frágeis em ambientes turbulentos, nos quais as empresas contemporâneas trabalham, onde o controle das relações causa e efeito não pode ser adotado.
- **Teoria da complexidade:** Muito parecida com a teoria anterior e defendida pelo francês Edgar Morin (1921), admite que a maioria dos problemas da sociedade seja de natureza polidisciplinar, transversal e multidimensional, sendo assim as pretensas certezas dos modelos tradicionais, cartesiano-newtoniano, não são capazes de resolver estes problemas, fazendo-se necessária a utilização de uma nova visão sistêmica, pós-cartesiana.
- **Gestão libertária e economia de comunhão:** Oposta ao utilitarismo e às relações de dominação e exploração, predominantes nas organizações e sociedade, baseia-se no ensino sem limites ao desenvolvimento profissional e pessoal, havendo uma comunhão de todos os atores organizacionais.

Ferreira et al. (2010) concluíram que “o equilíbrio foi, aliás, um valor muito caro aos primeiros estudiosos da administração (...). A manutenção da ordem e do equilíbrio implica, normalmente, a renúncia às possibilidades de rupturas.” A história vem demonstrando que muitas rupturas se fizeram necessárias para que uma sociedade mais justa fosse construída. Sabe-se o quanto é importante a escolha de uma forma de gestão, atrelada ou não a um modelo, todavia essa escolha não poderá impactar as mudanças que podem ser necessárias para que a organização e seus colaboradores possam conviver com uma nova situação dos ambientes interno e externo.

3.3 – MODELOS DE REFERÊNCIA

Cardoso, et. al. (2008) relatam que o *Total Quality Management* (TQM), definido por eles como sendo “os princípios e valores que orientam uma abordagem gerencial centrada em qualidade, baseada na participação de todos seus integrantes e objetivando o sucesso em longo prazo por meio da satisfação de cliente, e benefícios para a organização e para sociedade”, surgiu como um conceito moderno de administração e vem sendo bastante utilizado desde a sua primeira utilização pela Toyota dos EUA, após a II Guerra Mundial, mas acreditam que o uso único deste conceito na gestão não seja uma solução definitiva para a condução de todos os negócios empresariais.

Segundo os autores, torna-se necessária a utilização de modelos de referência, tais como ISO 9001:2008, Modelo de Excelência da Gestão da Fundação Nacional da Qualidade etc. para auxiliar as organizações nas suas gestões, todavia é importante construir soluções específicas a cada modelo de gestão, articulando-se com os modelos de referência, e desta forma auxiliando o uso do conceito TQM. Eles acreditam que as organizações devam utilizar métodos, modelos de referência ou *frameworks*, para formatar o seu modelo de gestão, materializando-o em meio às peculiaridades e características exclusivas da empresa e transformando-o em algo único.

Pagliuso, Cardoso, Spiegel (2010) esclarecem que devido às competições entre as empresas na era moderna, surgiram diversas orientações e requisitos em apoio a estas, denominado por eles de “modelos de referência à gestão” e pela falta de critérios uniformes dos requisitos desses modelos, as discussões e conclusões com os gestores ficaram tumultuadas, dificultando o consenso. Os autores comentam sobre a relevância que o assunto adquiriu a partir de 1990, e demonstraram através de um gráfico que de 1980 até aquele ano, a média de publicações sobre o tema era igual 12. Entre 1991 e 2003 esta média aumentou para 104 e mais recentemente, entre 2004 e 2007 este número passou para 217 publicações, chegando em 2008 com 241 publicações elaboradas.

Cardoso et al. (2008) estabelecem que modelos de referência à gestão sejam “modelos padronizados e genéricos, que desempenham um papel de referência para os tomadores de decisão, a respeito de práticas a serem empregadas nas operações e processos organizacionais.” A conclusão desta definição foi o resultado de pesquisa realizada em diversas obras consagradas, as quais estão evidenciadas no quadro 1, extraída do trabalho destes autores.

Quadro 1 – Definições sobre modelos de referência. Fonte: Cardoso et al. (2008)

DEFINIÇÕES SOBRE MODELOS DE REFERÊNCIA	
AUTOR	DEFINIÇÃO
Vernadat (1996)	Modelo padronizado, que seja reconhecido e aprovado por todas as partes interessadas e que possa ser usado como base para o desenvolvimento ou avaliação de outros modelos específicos
Keller e Teufel (1998)	Podem ser elaborados a partir do que se considera como as melhores práticas do mercado e podem ser derivados de processos criados em empresas líderes ou de processos contidos em soluções de sistemas de negócio e de experiências de negócio realizadas em larga escala, no mercado de uma forma geral ou em um segmento específico.
Shehabuddeen et al. (1999)	Estrutura de entendimento e comunicação dentro de um sistema para um propósito definido. Empregam-se para: • Comunicar idéias e descobertas a uma ampla comunidade, entre acadêmicos ou entre academia e indústria; • Realizar comparações entre diferentes situações e abordagens; • Definir o domínio ou os limites de uma situação; • Descrever o contexto ou argumentar a validade de uma descoberta; e • Suportar o desenvolvimento de procedimentos, técnicas ou métodos e ferramentas.
Zibolvicius (1999)	Operam como prescrições para os agentes que tomam decisões a respeito de práticas a serem empregadas no campo da organização da produção. Modelos de Referência têm um papel fundamental na difusão de práticas, pois estabelecem um modo de pensar, abordar e articular os problemas organizacionais, e desempenham um papel de referência, ou seja, operam como prescrição para os agentes que tomam decisão a respeito de práticas a serem empregadas nas operações e processos organizacionais.
Recker et al. (2007)	Modelo conceitual genérico que formaliza práticas recomendadas para certo domínio, e objetiva facilitar o projeto de modelos específicos de uma organização por meio da apresentação de uma solução genérica.
Von Brocke (2007)	Modelo de informação que as pessoas desenvolvem ou utilizam para suportar a construção de modelos de aplicação, e são utilizados no projeto de outros modelos ou na criação de aplicações específicas de uma organização.

Fettke e Loss (2007)	Representam formatos reutilizáveis de regras organizacionais, processos ou tecnologias. São modelos que estruturam e guiam a criação dos modelos específicos da organização.
-------------------------	--

Os modelos de referências sevem para orientar os gestores, possibilitando-os na construção de soluções integradas, capazes de serem compreendidas e internalizadas por todos, assim sendo, pode-se considerar que estes modelos têm os seguintes objetivos: Auxílio no desenvolvimento de práticas de melhoria do desempenho das organizações, Disseminação de boas práticas para as demais organizações e Ajuda na transmissão dos conhecimentos em desempenho gerencial, planejamento, treinamento e avaliação (KARATHANOS, 1999).

De acordo com Pagliuso, Cardoso, Spiegel (2010) são inegáveis os benefícios oriundos da adoção de modelos de referência à gestão organizacional, não só pela quantidade crescente de empresas que vêm adotando esta filosofia no cenário contemporâneo, chamada de ‘terceira revolução industrial’ ou ‘a nova economia’. Os mesmos autores estabelecem que a adoção dos modelos de referência muitas vezes é atribuída às pressões do mercado, oriundas de clientes, fornecedores e/ou concorrentes, o que traz um excelente benefício à sua aplicação: a legitimidade, entretanto, deve ser tratada como uma benfeitoria e não simplesmente ser aceita como uma imposição da situação e no caso desta realmente existir, que o processo seja conduzido de forma inteligente e estruturada.

Pagliuso, Cardoso, Spiegel (2010) reiteram que nessa busca de soluções, novos modelos de referências surgem e esta prática pode acontecer por meio de quatro abordagens distintas: Especialização (quando um modelo específico deriva de outro universal), Analogia (muito semelhante à especialização, difere desta pelo fato de que o modelo criado está muito atrelado ao modelo original), Agregação (quando um modelo é criado por meio da utilização de mais de um modelo de referência) e Integração (o novo modelo proposto contém novos requisitos, oriundos de mudanças dos requisitos dos modelos de origem).

Pagliuso, Cardoso, Spiegel (2010) demonstram que os novos modelos de referência podem também ser originários de um *mix* de abordagens anteriormente descritas, como foi o caso do MEG da FNQ, que inicialmente se originou por meio de uma abordagem analógica ao modelo americano *Malcolm Baldrige National Quality Award* (MBNQA) e se manteve desta forma até 1995. Entre os anos de 1995 a 2000 pode-se perceber uma transição oriunda das abordagens analógica e de especialização, utilizando-se das experiências e maturação de idéias ao longo de sua utilização, como também uma adequação ao mercado brasileiro. A partir de 2000 houve uma ruptura ao moldes originais e utilizando-se de uma abordagem integrativa, com diversos modelos nacionais e internacionais, surgiu o novo MEG.

A trajetória dos modelos de gestão iniciou-se após a revolução industrial, através do crescimento econômico. Para Calliaurax, Neto, Cardoso (2005) as pesquisas sobre gerenciamento, acrescentadas das necessidades competitivas, resultou no conceito sobre Controle da Qualidade, o qual se preocupava estritamente ao atendimento dos requisitos dos produtos, com elevação dos custos da produção, devido ao retrabalho gerado pelos produtos não aprovados. Este conceito foi gradativamente substituído pelo gerenciamento amplo dos processos, a fim de garantir uma melhor cobertura na qualidade dos produtos, surgindo assim a Garantia da Qualidade.

Entretanto, com as novas exigências apareceram outras questões, como por exemplo, o atendimento ao cliente, a assistência técnica etc., necessitando-se desta forma ampliar o foco da qualidade para os aspectos estratégicos organizacionais, surgindo assim o *Total Quality Management* (TQM), contribuindo para que a organização devesse ser conduzida de uma forma sistêmica, avaliando-se a sua eficácia.

Segundo Harrison, Shiron (1999 apud SMARÇARO, 2009), para que seja possível verificar a eficácia de uma organização é necessário definir um modelo de referência, viabilizando a comparação da situação desejada com as informações coletadas na organização. De acordo com Smarçaro (2009), “as normas ISO, série 9000, foram os primeiros modelos de referência realmente sistêmicos e adotados universalmente como mecanismo de segurança e transparência nas relações comerciais”. Na década de 80, devido ao crescimento da indústria japonesa, o governo dos Estados Unidos da América desenvolveu um conceito para orientar as suas organizações a buscarem um sucesso competitivo de classe mundial, iniciando-se assim os critérios de excelência do *Malcolm Baldrige National Quality Award* (MBNQA).

Segundo a própria autora, diversos países definiram seus prêmios nacionais e modelos de referência à gestão e atualmente conta-se com mais de 70 modelos de referência estruturados, que atendem a mais de 100 países.

4 – CONCLUSÕES

As informações fornecidas a partir da pesquisa bibliográfica dão subsídios para uma consolidação do conhecimento sobre o aspecto da gestão, identificando-se a sua evolução no tempo, através das abordagens funcionais e por processos, bem como suas perspectivas de construção, dimensões e categorias, seja ela: estrutural, humanística, integrativa ou emergente.

A pesquisa também contemplou o aspecto dos modelos de referência, os quais funcionam como uma bússola, que auxiliam as organizações nos seus processos de gestão, difundindo práticas de excelência, como também estabelecendo um modo de pensar, abordar e articular os problemas organizacionais. A adoção de um modelo de referência pode transcorrer de maneira compulsória ou alternativa, e deve ser articulada aos respectivos modelos de gestão empresariais, com suas peculiaridades e singularidades.

Os estudos revelaram que há 30 anos o assunto era pouco debatido, existindo apenas uma dezena de artigos escritos e nos dias atuais, pode-se contar com a contribuição de mais de duas centenas de trabalhos elaborados, demonstrando ser um tópico de bastante interesse. Nesse contexto, tendo-se como base as diferentes abordagens dos autores referenciados e reiterando o entendimento de Rodriguez (2010), quando especifica que por de traz de qualquer empresa existe um modelo de gestão atrelado, conforme aqueles citados neste artigo e que muitas vezes poderá estar camuflado nos processos empresariais.

Numa visão prática é importante para os gestores identificarem em qual abordagem, perspectiva de construção, dimensão e categoria, suas empresas se enquadram, aproveitando estrategicamente suas respectivas forças e reduzindo suas fraquezas. Em paralelo, pode ser adotado um modelo de referência, com o devido aporte de práticas consagradas de excelência em gestão, bem como a construção de um modelo híbrido que possa agregar mais valor e seja adequado à personalidade empresarial.

5 – REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALVES, G. Amanda; RUY, B. Fabiano. Uma ferramenta de apoio a gestão de modelos de referência. V Jornada de Iniciação Científica III, Jornada de Iniciação em Desenvolvimento Tecnológico e Inovação. CET - Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Espírito Santo. Espírito Santo, 2010.
- BARBARÁ, Saulo. Gestão por processos: fundamentos, técnicas e modelos de implementação. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.
- BULSUK, Karn G. Ilustração do PDCA. Disponível em: <<http://bulsuk.com/search?q=pdca#axzz1HZAw083P>> Acesso em: 17/03/2011.
- CALLIAURAX M. Heitor; NETO R. Antônio; CARDOSO R. Modelos de gestão para MPE: o estudo de caso do prêmio top empresarial. Rio de Janeiro: SEBRAE/RJ, 2005.
- CARDOSO, Rodolfo; SPIEGEL, Thaís; CAULLIRAUX, Heitor; PROENÇA, Adriano. Uma investigação do uso de modelos de referência para a construção de modelos de gestão. Anais XXVIII, ENEGEP, Rio de Janeiro, 2008.
- DRUCKER, Peter. O gerente eficaz. Rio de Janeiro: Zahar, 1972.
- FERREIRA, C. P. Victor; CARDOSO, S. R. Antônio; CORRÊA, Carlos José; FRANÇA, Célio Francisco. Modelos de gestão. Rio de Janeiro: FGV, 2010.
- FINKELSTEIN, J. Arthur. Ilustração da Pirâmide de Maslow. Disponível em: <<http://psychology.about.com/od/theoriesofpersonality/a/hierarchyneeds.htm>> Acesso em: março 2011.
- GONÇALVES, L. José Ernesto. As empresas são grandes coleções de processos. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 40 n. 1, p.6-19, Jan./Mar. 2000.
- _____. Processo, que processo? Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 40 n. 4, p.8-19, Out./Dez. 2000.
- HARRISON, Michael I.; SHIROM, Arie. *Organizational diagnosis and assessment*. Thousand Oaks: Sage Publications, 1999.
- HOUAISS Antônio; VILLAR, S. Mauro. Dicionário da língua portuguesa. Rio de Janeiro, Objetiva, 2001.
- KARATHANOS, Demetrius. *Using the Malcolm Baldrige criteria for performance excellence to teach an MBA – level TQM course*. Quality Management Journal, Milwaukee, USA, no. 1, vol. 6, p.19–28, 1999.
- MARANHÃO, Mauriti; MACIEIRA, B. Maria Elisa. O processo nosso de cada dia: modelagem de processos de trabalho. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.
- PAGLIUSO, T. Antônio; CARDOSO, Rodolfo; SPIEGEL, Thaís. Gestão organizacional. São Paulo: Saraiva, 2010.
- RODRIGUEZ, V.R. Martius. Gestão empresarial: organizações que aprendem. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.
- SENGE, Peter. *The fifth discipline*. New York, Doubleday, 1990.
- SMARÇARO, Joanna. A construção de um modelo de referência baseado em boas práticas para um setor de estocagem, preparação e movimentação de produtos petroquímicos.

Dissertação (mestrado) – UFRJ / COPPE / Programa de Engenharia de Produção – Rio de Janeiro: UFRJ/COPPE, 2009.

VERGARA, C. Sylvia. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. São Paulo: Atlas, 2010.