Sistemas & Gestão 9 (2014), pp 88-103

SISTEMAS & GESTÃO
Revista Eletrônica

UMA PROPOSTA DE MÉTODO PARA EXPLICITAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO DE UMA GERÊNCIA ORIENTADO PELO MODELO DA FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE

A PROPOSED METHOD FOR CLARIFICATION OF A SECTOR MANAGEMENT MODEL ORIENTED BY THE NATIONAL QUALITY FOUNDATION MODEL

Thaís Spiegel[a]; Adriano Proença[b]; Heitor Mansur Caulliraux[b]

[a] **Universidade Estadual do Rio de Janeiro** (UERJ), Rio de Janeiro, RJ, Brasil - Faculdade de Engenharia, Departamento de Engenharia Industrial

[b] **Universidade Federal do Rio de Janeiro** (UFRJ), Rio de Janeiro, RJ, Brasil - Centro de Tecnologia, Programa de Engenharia de Produção

Resumo

Este artigo se propõe a apresentar o trabalho de explicitação do Modelo de Gestão de uma Gerência de Suporte Operacional de um Centro de Pesquisa. O desenvolvimento desse modelo teve como desafio, imposto no início do processo, assegurar a consistência do Modelo de Gestão de acordo com o Modelo da Fundação Nacional da Qualidade. Isto é, a complementaridade, a convergência lógica e de resultados entre as práticas de gestão, no contexto do Prêmio Nacional da Qualidade. Seguiu, assim, a perspectiva de geração de conhecimento da design research, centrada na solução de problemas relevantes do ponto de vista prático. O Modelo de Gestão de uma Gerência de Suporte Operacional foi desenvolvido como uma representação do trabalho de gestão calcada na identificação de Práticas de Gestão agregadas por Categorias Temáticas, de forma a facilitar sua identificação e reconhecimento. A sua construção foi orientada por um grupo de pesquisadores vinculados a uma Universidade Pública. Teve como característica marcante o processo coletivo no qual os gestores da Gerência de Suporte Operacional de modo participativo atuaram na construção do modelo.

Palavras-chave: Modelo de Gestão. Modelo de Referência. Prêmio Nacional da Qualidade. Fundação Nacional da Qualidade. Modelo de Excelência da Gestão.

Abstract

This article aims to present the clarification work of Operational Support Sector Management Model of a Research Center. The development of this model has challenge, imposed early in the process, ensure consistency of the Management Model according to National Quality Foundation Model. Such as, complementarity, logic and results convergence between management practices in the context of National Quality Foundation Model. It followed the design research approach of generating knowledge focused on solving relevant problems to the practical point of view. The Operational Support Sector Management Model was developed as a representation of the management work grounded in the identification of Management Practices grouped by thematic categories, in order to facilitate identification and recognition. Its construction was guided by researcher team from a Public University. Striking feature was to the collective process in which Operational Support Sector managers worked in a participatory manner to build the model.

Keywords: *Management Model. Reference Model. National Quality Award. National Quality Foundation. Excelence Management Model.*

1. INTRODUÇÃO

Burlton (2010) ressalta que, na última década, temos assistido ao crescimento de uma série de *frameworks* específicos da cadeia de valor e modelos de referência que articulam um conjunto de melhores práticas para visualizar e gerenciar o trabalho das organizações. Esses *frameworks* servem ao propósito de fornecer um *kit* inicial ou um ponto de comparação para as organizações que querem uma forma consistente de avaliar-se contra um *benchmark* (Spiegel *et* Caulliraux, 2011).

PROPPI / LATEC
DOI: 10.7177/sg.2014.v9.n1.a8

Revista Eletrônica Sistemas & Gestão
Volume 9, Número 1, 2014, pp. 88-103
DOI: 10.7177/sg.2014.v9.n1.a8

Adicionalmente, necessidades de relacionamento com clientes, de atendimento a requisitos legais, regulamentações (Wilkinson *et* Dale, 1999), trajetória histórica, entre outros aspectos, têm conduzido à adoção de referências que legitimam, mesmo que parcialmente, a capacidade de gestão das organizações no ambiente de negócio (Cardoso, 2008).

Na tentativa de orientar suas decisões, os gestores e pesquisadores da área de gestão constantemente fazem uso de modelos, para facilitar o entendimento do negócio e a comunicação interna da organização (Shehabuddeen *et al.*, 1999). Nos últimos anos, muitas organizações têm implementado referências a fim de orientar e melhorar a sua forma de gestão (Bernardo *et al.* 2009). Esses modelos são "empacotamentos" (conjunto de conceitos estruturados) de orientações e/ou soluções utilizadas por outras organizações, e vêm sido conhecidos gerencialmente como modelos de referência (Cardoso, 2008).

Os vários significados da palavra modelo, tal como compilados pelo dicionário, associam-se à ideia de uma representação de algo que se pretende reproduzir; de uma fórmula que serve para disposição ou ordenação; ou uma imagem, forma, ou padrão a ser imitado, entre outros (Caulliraux *et* Proença, 2004). Segundo Pidd (1999), um modelo pode ser entendido como "uma representação explícita e externa de parte da realidade vista por pessoas que desejam usar o modelo para: entender, mudar, gerenciar e controlar esta parte da realidade de alguma forma".

Diante deste cenário da literatura de modelos de referência à gestão, objeto deste texto, o mesmo tem como objetivos: (1) sistematizar o quadro teórico associado aos modelos de referência, e (2) formular as questões relacionadas a um problema prático das organizações que se referem a como adequar os modelos às particularidades de cada organização, e utilizá-los para desenvolver o diagnóstico e a melhoria da gestão. Visando o alcance destes, vale-se de um estudo de caso, qualificado nos parágrafos a seguir, para o qual foi proposto um método para explicitação do modelo de gestão.

Desde ao início da década de 90, visando atender às exigências do mercado e da sociedade e alcançar níveis mais elevados de desempenho e competitividade, uma Corporação brasileira do setor de energia vem, de forma sistemática, promovendo melhorias em sua gestão, tendo como referencial os princípios da Qualidade Total. A partir de 1993, a corporação passou a realizar o processo de Avaliação Interna do Sistema de Gestão com base nos Critérios de Excelência da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), coordenado pela área corporativa de Desempenho de Sistemas de Gestão.

Neste contexto, o Centro de Pesquisa da referida Corporação passou a ser objeto de avaliação pelo modelo da FNQ. Após alguns ciclos anuais, a Gerência de Suporte Operacional (GSO) do mesmo passou a ter dificuldades de se localizar na estrutura conceitual de gestão prescrita. Diante deste cenário, se colocou a demanda desenvolvida por um conjunto de pesquisadores vinculados à uma Universidade Pública, que é relatada neste texto. Os mesmos tiveram como desafio conceber o Modelo de Gestão da Gerência.

Sobre esse, deveria ser assegurada a consistência do Modelo de Gestão (MG) buscado com o Modelo PNQ; ou seja: a complementaridade, a convergência lógica, e a de resultados, entre as práticas de gestão, no contexto do Modelo PNQ. Assim o MG-GSO é uma estrutura conceitual (*framework*) que organiza as Práticas de Gestão em categorias analíticas (sistemáticas) de forma a facilitar a identificação e reconhecimento, dentro do modelo, das atividades realizadas pelos gestores da GSO.

A abordagem metodológica adotada no processo de construção do MG GSO foi o da ciência do *design*. Esta abordagem, detalhada na terceira seção deste texto, não foi desenvolvida para realizar um design de "o que é", mas sim para propor um design de "o que pode ser" ou "o que deveria ser", buscando o aumento da performance de um negócio, departamento ou uma companhia, seguindo uma natureza mais operacional, relacionada à eficiência ou eficácia de processos de negócios. Assim, o método utilizado neste trabalho tem como objetivo primário auxiliar os pesquisadores na análise e proposição de soluções para problemas existentes na gestão da GSO.

Para expor o conteúdo, o artigo foi organizado em cinco seções. Nesta primeira, a introdução, é feita uma breve contextualização do objeto discutido no texto. Na segunda apresenta-se o quadro conceitual, no qual são qualificados, expostos os benefícios e limites dos modelos de referência e dos modelos de gestão. O terceiro tópico expõe a abordagem metodológica empregada na pesquisa. No quarto, é apresentado o caso estudado, qualificando sua estrutura hierárquica, os serviços que presta, bem como o desafio associado ao trabalho de construir seu modelo de gestão. Na sequência, apresenta-se o método utilizado, baseado em um conjunto de seminários, nos quais os gestores da organização participaram ativamente do processo de construção da explicitação do Modelo de Gestão da GSO. Por fim, na quinta seção são tecidas algumas considerações quanto à percepção dos pesquisadores envolvidos no processo de trabalho.

Revista Eletrônica Sistemas & Gestão
Volume 9, Número 1, 2014, pp. 88-103
DOI: 10.7177/sg.2014.v9.n1.a8

2. QUADRO CONCEITUAL

Nesta seção, é feita uma breve revisão teórica sobre o objeto em pauta no texto. Aborda-se inicialmente o que se entende por modelos de referência, caracterizando o objeto e sintetizando sua relevância para as organizações. A seguir, apresentam-se os modelos de gestão e as questões de método quanto à construção destes a partir dos modelos de referência. Por fim, o Modelo de Excelência da Gestão (MEG®) proposto pela Fundação Nacional da Qualidade é exposto como um dos modelos de referência à gestão disponível para que uma organização baseie a construção do seu Modelo de Gestão.

2.1 Modelo de Referência

Segundo Zibolvicius (1999), alguns modelos podem ter papel de referência e operar como prescrições para os agentes que tomam decisões a respeito de práticas a serem empregadas no campo da organização da produção. Já Anderson *et al.* (1991 *apud* Shehabuddeen *et al.*, 1999, p.12) estabelece que "modelos são representações de objetos ou situações reais. Estas representações, ou modelos podem ser apresentados de várias formas". Ele categoriza os modelos em três tipos: (1) modelos que não apresentam a mesma aparência física com o objeto modelado, mas sim uma analogia; (2) modelos que representam réplicas físicas de objetos reais; (3) modelos que representam problemas de um sistema por meio de símbolos ou representações matemáticas.

O primeiro tipo, definido por Anderson *et al.* (1991 *apud* Shehabuddeen *et al.,* 1999), corresponde aos modelos que apresentam uma analogia à proposição teórica de gestão para as organizações e, conforme exposição a seguir, será denominado neste artigo de modelo de referência à gestão.

O uso do termo "modelo de referência" apresenta um problema associado (Fettke *et* Loos, 2007). Na pesquisa e na prática, diferentes tipos de modelos são denominados de modelos de referência (Thomas, 2005). O termo modelo de referência ganhou muita popularidade nos últimos anos, o que acabou por gerar muita confusão em torno dele (Fettke *et* Loos, 2007; Rosemann & Van Der Aalst, 2007). Ele pertence a uma classe de termos que são largamente utilizados, mas que ainda não contam com uma definição muito clara (Hars, 1994 *apud* Thomas, 2005).

Shehabuddeen *et al.* (1999) afirmam que uma vasta revisão bibliográfica revela que os autores que utilizam este termo não definem exatamente o que eles consideram como "modelo de referência". Essa confusão começa pela própria palavra "referência". Thomas (2005) destaca que, do ponto de vista etimológico, o termo "referência" possui um duplo significado: o de uma recomendação e o sentido de sustentar uma relação com algo, citando algo ou fazendo alusão à alguma coisa.

O quadro 1 consolida algumas definições que orientaram a formulação do que Pagliuso *et al.* (2010) conceituam por modelo de referência à gestão. Essas definições foram inicialmente levantadas por Cardoso (2008).

A partir dessa compilação de definições, Pagliuso *et al.* (2010: 47) propõem que modelos de referência à gestão são "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" Eles são considerados "bases de informação" criadas para que o conhecimento contido nela seja reutilizado por outras organizações, visando facilitar a projetação de novas práticas (processos, arquiteturas organizacionais, sistemas etc.) na organização, ou mesmo como uma base de comparação para rever os já existentes e indicar possíveis mudanças (Spiegel *et* Caulliraux, 2011).

Normalmente, organizados como uma hierarquia de funções, processos e atividades, com ou sem dependências entre elas, fornecem nomes, descrições, indicadores e outros atributos que podem ser reutilizados (Burlton, 2010). Na literatura isto é retratado com o paradigma do "*design by reuse*", ou projeto pelo reuso (Van Der Aalst *et al*. 2005), uma vez que estes modelos são criados para terem suas informações utilizadas (ou reutilizadas) por uma ou mais organizações.

Entretanto, estes *frameworks* não são sempre relevantes, devido à natureza peculiar do negócio. Eles também podem usar terminologias que se chocam culturalmente. Poucas organizações podem esperar simplesmente tomar os referenciais e aplicá-los sem pensar, ou sem uma certa avaliação e modificação (Burlton, 2010). Adicionalmente, Matook *et* Indulska (2009) ressaltam a ausência de métodos sobre como aplicar um modelo de referência, relacionando a pouca literatura disponível e a predominância de métodos orientados à utilização de modelos de sistema de informação de referência, que possuem características particulares quando comparadas aos demais.

2.2 Modelo de Gestão

Os resultados das pesquisas realizadas por Sebastianelli *et* Tamini (2003) indicam que, apesar do avanço representado pelos Modelos de Referência, a utilização tão somente desses modelos não resolve na prática os obstáculos existentes na Gestão das empresas. Em suas pesquisas, Zilbovicius (1999) indica que já A. Fleury, em publicação em 1978, apresentou o confronto entre a orientação teórica para as empresas e a realidade com que as soluções práticas devem ser implementadas em decorrência das especificidades culturais, constituição da mão-de-obra e processos de trabalho.

Um dos principais aspectos ressaltados na literatura é

Revista Eletrônica Sistemas & Gestão
Volume 9, Número 1, 2014, pp. 88-103
DOI: 10.7177/sg.2014.v9.n1.a8

Quadro 1. Compilação de definições de modelos de referência à gestão.

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.
Shehabuddeen *et al.* (1999)	Estrutura de entendimento e comunicação dentro de um sistema para um propósito definido.
Zilbovicius (1999)	Opera como prescrição para os agentes que tomam decisões a respeito de práticas a serem empregadas no campo da organização da produção.
Van der Aalst *et al.* (2005)	Um modelo de referência provê uma solução genérica que precisa ser configurada para ser utilizada em uma situação específica.
Schelp *et* Winter (2006)	Modelos de referência são modelos conceituais genéricos que podem ser utilizados como uma figura de referência de certo domínio. Eles descrevem estrutura de processos ou informações válidas para um determinado conjunto de empresas.
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.
Vom Brocke (2007)	Modelo de informação que as pessoas desenvolvem ou utilizam para suportar a construção de modelos de aplicação, os quais são utilizados no projeto de outros modelos ou na criação de aplicações específicas de uma organização.
Fettke *et* Loss (2007)	Representa formatos reutilizáveis de regras organizacionais, processos ou tecnologias. São modelos que estruturam e guiam a criação dos modelos específicos da organização.
Thomas (2007)	Modelo que orienta a consolidação do conhecimento das áreas da empresa que o utiliza, muitas vezes fornecendo soluções para sua gestão, economizando tempo e investimento, e aumentando a qualidade dos resultados
Rosemann *et* Van Der Aalst (2007)	É uma fotografia de recomendadas práticas e, dessa forma, uma fonte de processos de negócio utilizáveis e eficientes nos quais as organizações podem modelar os dela própria.

Fonte: Expandido de Cardoso (2008).

que um modelo é uma representação genérica, devendo servir apenas como ponto de partida para a elaboração de uma solução específica de acordo com o contexto no qual a organização está inserida. Para isto, a organização deve adaptar o modelo de referência a sua realidade (Becker *et al*., 2007).

Os Modelos de Referência, padronizados e genéricos, podem servir como ponto de partida para informar a representação, em uma linguagem comum, da orientação para o desenvolvimento de soluções específicas pelas organizações. Dessa forma, eles podem vir a informar a construção articulada das soluções da organização em questão, sendo esta última aqui denominada "Modelo de Gestão".

Na concepção de Gomes (2004), Modelo de Gestão é o conjunto de práticas e processos de gestão, coerentes com uma filosofia de trabalho, escolhidos deliberadamente pela alta direção, a serviço de um modelo de negócios, na crença de que através de sua aplicação e renovação sistemática a empresa conseguirá vantagens competitivas.

Para objetivar a importância da introdução do conceito de Modelo de Gestão, pode-se concordar com a pesquisa realizada por Zilbovicius (1999), que atribui a concepção de um Modelo de Gestão de uma organização à necessidade de formular uma interconexão lógica das práticas de gestão que permita aos tomadores de decisão seguirem alinhados com uma determinada lógica explicitamente referenciada. Em outras palavras, é necessária a existência de um modelo que represente as interconexões específicas entre as práticas de uma determinada organização (Spiegel *et* Caulliraux, 2011).

Outras referências bibliográficas também referenciam modelos de gestão, ou denominações similares, utilizadas para representar as relações entre as práticas de gestão que constroem uma solução articulada de uma organização. Para Harding *et* Long (1998 *in* Pinheiro de Lima *et* Lezana, 2005), um Modelo de Gestão é uma representação dinâmica da realidade, e tem como objetivo esclarecer as relações entre diferentes elementos da gestão, indicando causalidades e interações.

Revista Eletrônica Sistemas & Gestão
Volume 9, Número 1, 2014, pp. 88-103
DOI: 10.7177/sg.2014.v9.n1.a8

Modelos de Gestão podem ser entendidos como a interação dinâmica entre os elementos de um sistema (Shehabuddeen *et al*., 1999). Segundo os autores, o modelo é dinâmico por natureza, descreve a realidade, mostra relacionamentos, sendo capaz de predizer o impacto de modificações nos elementos variáveis identificados. Shehaduddeen *et al*. (1999) sugerem ainda que, por consequência, um modelo de gestão seria uma construção resultante de um ou mais Modelos de Referência.

A combinação dos diferentes conceitos levantados nas referências bibliográficas permitiu Pagliuso *et al.* (2010) formularem uma proposta consensual de definição para Modelo de Gestão, qual seja, a de "uma representação da realidade que descreve as relações entre diferentes elementos de gestão de uma organização e tem a capacidade de predizer o impacto nas modificações desses elementos" (Pagliuso *et al.,* 2010: 122). Os autores entendem por elementos de gestão os costumes, valores, práticas e processos, ferramentas e sistemas que orientam a gestão. Ressaltam que usualmente utiliza-se o termo prática de gestão para representar um conjunto de atividades de natureza gerencial, sistematizadas por meio de métodos e regras de execução, formalizadas ou não, e que compõem o modelo de gestão da organização.

2.3 Modelo de Excelência da Gestão® (MEG)

Em 1991, foi instituída no Brasil a Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (atual Fundação Nacional da Qualidade – FNQ), organização não-governamental, sem fins lucrativos, fundada por 39 organizações, públicas e privadas, para administrar uma premiação semelhante ao "*Malcolm Baldrige National Quality Award"* (FNQ, 2009). O Prêmio foi denominado de Prêmio Nacional da Qualidade® (PNQ), inicialmente uma tradução do prêmio americano. Atualmente, a FNQ possui mais de 300 organizações filiadas (setores públicos e privados), que empregam mais de 2 milhões de pessoas (FNQ, 2009).

O MEG® da FNQ é um modelo que parte de um conjunto de Fundamentos de Excelência identificados com base em 3 aspectos: (a) trajetória histórica do próprio Modelo; (b) informações levantadas em "*benchmarking"* com outros Modelos de Referência, publicações acadêmicas, pesquisas nacionais e internacionais etc.; e (c) demandas e informações levantadas junto às empresas, principalmente no Fórum Empresarial. Os fundamentos, por sua vez, são analisados pelo Comitê de Critérios, por vezes apoiados por grupos temáticos constituídos temporariamente na FNQ, ABNT ou outra entidade similar, e desdobrados em requisitos e fatores de avaliação. O conjunto de requisitos que expressam os fundamentos são então reunidos numa lógica integrada de execução que conforma o MEG®.

O MEG® está baseado em um conjunto de Fundamentos da Excelência que, de acordo com a FNQ, constituem os alicerces sobre os quais as organizações devem estruturar seu modelo de gestão e em um método de melhoria contínua, explicada mais adiante. Em função de sua flexibilidade e simplicidade de linguagem e, principalmente, por não prescrever ferramentas e práticas de gestão específicas, o MEG® é útil para avaliação, diagnóstico e orientação de qualquer tipo de organização de porte pequeno, médio ou grande, no setor público ou privado, com ou sem finalidade de lucro (Pagliuso *et* Cardoso, 2005). Os Fundamentos de Excelência atualmente identificados no MEG® estão expressos na Quadro 2.

Esses fundamentos são desdobrados em requisitos ou fatores de avaliação, que são reunidos em itens e critérios conforme a lógica processual de gerenciamento de uma organização, conforme Figura 1.

A fim de buscar o completo entendimento da forma de atendimento aos requisitos inseridos no MEG®, a FNQ estabeleceu uma lógica baseada nos conceitos de duplo ciclo de aprendizado, PDCA (*Plan, Do, Check, Act*) e PDCL (*Plan, Do, Check, Learn*).

3. ABORDAGEM METODOLÓGICA DA PESQUISA

Os métodos de pesquisa são as bases para a criação do conhecimento, sendo os instrumentos que se prestam à compreensão da realidade. Segundo Silva *et* Menezes (2001:19), a pesquisa é "uma atitude e prática teórica de constante busca que define um processo intrinsecamente inacabado e permanente, uma atividade de aproximação sucessiva da realidade que nunca se esgota". Em função da relevância do método, como condutor necessário para a construção do saber científico, apresenta-se a seguir a classificação da pesquisa quanto à abordagem metodológica. Este trabalho tem o foco de pesquisa aplicada, uma vez que pesquisas desta natureza objetivam criar novos conhecimentos para que sejam aplicados na prática (Silva *et* Menezes, 2001). A abordagem adotada foi qualitativa, segundo as características deste tipo de pesquisa definidas por Godoy (1995).

A ciência do *design*, derivada da ciência do artificial proposta por Simon (1996), busca desenvolvimento de conhecimento multidisciplinar, voltado para a solução de problemas relevantes do ponto de vista prático, com foco maior no processo utilizado para a solução (Van Aken, 2005), como é o caso da explicitação do Modelo de Gestão de uma Organização. Este conhecimento será usado por profissionais, chamados *designers*, para, partindo de um problema existente em seu campo de atuação, desenhar e implementar soluções customizadas (Van Aken, 2004; Van Aken, 2005; Denyer *et al.*, 2008). O conhecimento gerado nas

Revista Eletrônica Sistemas & Gestão
Volume 9, Número 1, 2014, pp. 88-103
DOI: 10.7177/sg.2014.v9.n1.a8

Quadro 2. Fundamentos da Excelência em Gestão.

FUNDAMENTO	CONCEITO
Pensamento Sistêmico	Entendimento das relações de interdependência entre os diversos componentes de uma organização, bem como entre a organização e o ambiente externo.
Aprendizado Organizacional	Busca e alcance de um novo patamar de conhecimento para a organização por meios da percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de experiências.
Cultura da Inovação	Promoção de um ambiente favorável à criatividade, experimentação e implementação de novas ideias que possam gerar um diferencial competitivo para a organização.
Liderança e Constância de Propósitos	Atuação de forma aberta, democrática, inspiradora e motivadora das pessoas, visando ao desenvolvimento da cultura da excelência, a promoção de relações de qualidade e a proteção dos interesses das partes interessadas.
Orientação por Processos e Informações	Compreensão e segmentação do conjunto das atividades e processos da organização que agreguem valor para as partes interessadas, sendo que a tomada de decisões e execução de ações deve ter como base a medição e análise do desempenho, levando-se em consideração as informações disponíveis, além de incluir os riscos identificados.
Visão de Futuro	Compreensão dos fatores que afetam a organização, seu ecossistema e o ambiente externo no curto e no longo prazo.
Geração de Valor	Alcance de resultados consistentes pelo aumento de valor tangível e intangível de forma sustentada para todas as partes interessadas.
Valorização das Pessoas	Criação de condições para que as pessoas se realizem profissional e humanamente, maximizando seu desempenho por meio do comprometimento, do desenvolvimento de competências e de espaços para empreender.
Conhecimento sobre o Cliente e o Mercado	Conhecimento e entendimento do cliente e do mercado, visando à criação de valor de forma sustentada para o cliente e, consequentemente, gerando maior competitividade nos mercados.
Responsabilidade Social	Atuação que se define pela relação ética e transparente da organização com todos os públicos com os quais ela se relaciona. Refere-se também à inserção da empresa no desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para gerações futuras; respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais como parte integrante da estratégia da organização.

Fonte: FNQ (2009).

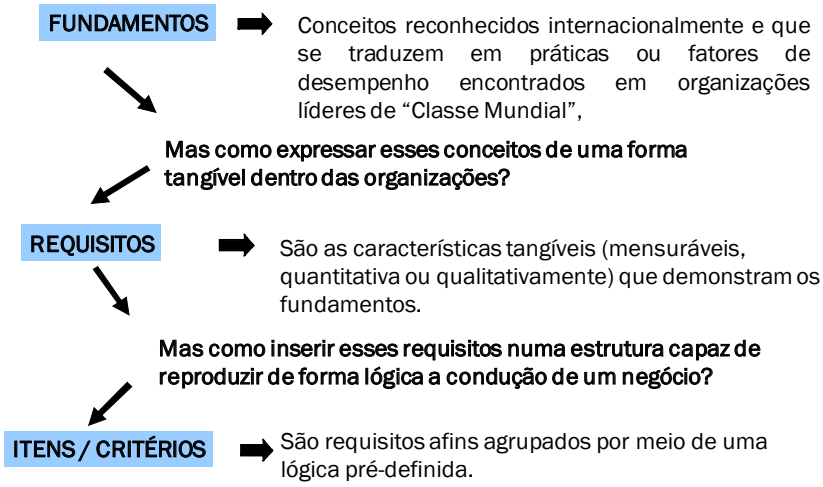

Figura 1. Lógica de desdobramento dos Fundamentos de Excelência.

Fonte: FNQ (2009).

Revista Eletrônica Sistemas & Gestão
Volume 9, Número 1, 2014, pp. 88-103
DOI: 10.7177/sg.2014.v9.n1.a8

abordagens utilizando a *Design Research* é mais pragmático do que o conhecimento científico gerado a partir dos outros métodos de pesquisa descritiva (Van Aken, 2005; Denyer *et al.*, 2008).

Neste contexto, do desenvolvimento de soluções para questões mais pragmáticas, o problema abordado neste artigo teve como desafio assegurar as seguintes variáveis: (1) a adoção do Modelo de Excelência de Gestão da FNQ, seus fundamentos e critérios, que já havia sido definido pela Corporação ABC; (2) o entendimento da inserção da GSO no Modelo de Gestão do Centro de Pesquisa a que pertence; (3) a continuidade das práticas de gestão corporativas e das práticas de gestão já em uso na GSO; (4) a identificação de omissões, carências e necessidades na gestão da GSO; (5) a proposição de soluções para a gestão da GSO, mantendo a consistência interna e corporativa.

Conforme Lakatos *et* Marconi (1990), o método de trabalho é um conjunto de atividades sistemáticas e racionais que orientam e sustentam a geração de conhecimentos válidos, direcionando, dessa forma, o caminho a ser seguido. Fettke *et* Loos (2007) apresentam um *framework* que organiza o processo de elaboração de modelos de referência em duas etapas: (1) o processo de construção, que se refere à primeira etapa da modelagem de referência e tem como resultado o modelo genérico; e (2) o processo de aplicação, que remete a utilização deste modelo por uma organização, tendo como resultado final a adaptação para a situação específica da organização. O processo de aplicação do modelo de referência, objeto de interesse deste texto, está dividido em: seleção do modelo de referência, adaptação do modelo à organização, utilização e integração à organização. O objetivo principal está associado ao conceito de reutilização da base de informação e conhecimento contida no modelo pela organização, com o objetivo de estruturar suas políticas, práticas e processos de forma a obter a melhor performance.

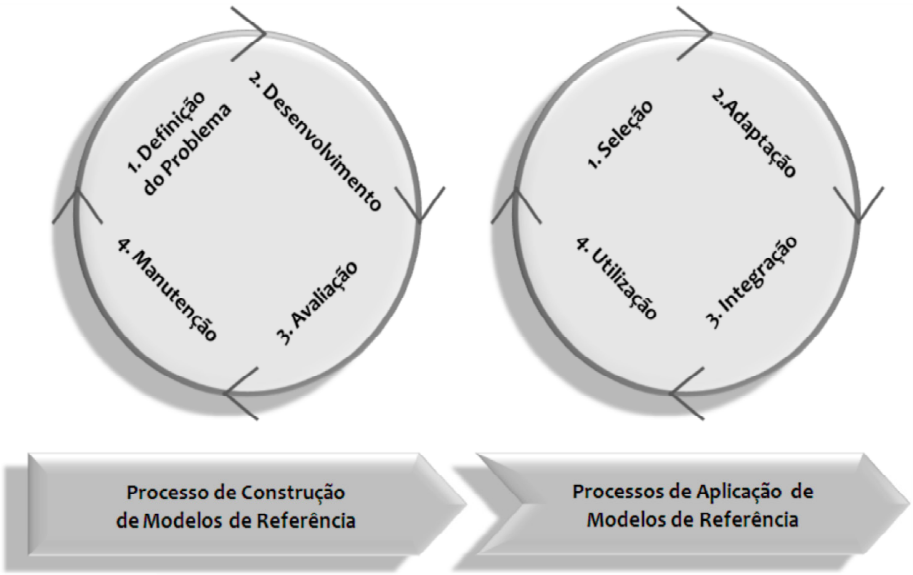

Figura 2. Etapas do processo de construção de um modelo de referência.

Fonte: Fettke *et* Loos (2007).

Na quarta e na quinta seção deste texto, é exposto o método adotado no processo de construção do MG GSO. O método de trabalho se vale das orientações do segundo ciclo indicado por Fettke *et* Loos (2007) e, principalmente, da perspectiva de geração de conhecimento da *Design Research,* centrada na solução de problemas relevantes do ponto de vista prático. Seguindo as quatro etapas do segundo ciclo da figura 2, têm-se, inicialmente, as fases de seleção e os critérios de adaptação discutidos na seção quatro; e as etapas de integração e utilização expostas na seção cinco deste texto.

Adicionalmente, cabe ressaltar que o método de investigação e a solução formulada através desta abordagem não são os únicos possíveis, conforme definição de Dym *et al.* (2009) sobre os problemas de engenharia como de fim aberto, isto é, problemas que admitem mais de uma solução. Segundo os autores, "eles tipicamente possuem várias soluções aceitáveis. A unicidade, tão importante em muitos problemas de matemática e análise, simplesmente não se aplica a soluções de projeto. Na verdade, é muito frequente que os projetistas trabalhem para reduzir ou limitar o número de soluções de projeto que eles consideram para que não sejam oprimidos pelas possibilidades" (Dym *et al.*, 2009: 10).

Revista Eletrônica Sistemas & Gestão
Volume 9, Número 1, 2014, pp. 88-103
DOI: 10.7177/sg.2014.v9.n1.a8

Sendo assim, as discussões abordadas neste texto não devem ser interpretadas em busca de uma única solução e com uma solução padrão, passível de ser replicada. O texto cumpre papel na comunidade acadêmica da engenharia de produção à medida que formula uma questão de origem prática, expõe pontos a serem investigados pelos teóricos e práticos e ressalta uma solução possível, um método adotado em uma organização com suas particularidades e intenções, tais como explicitadas na próxima seção deste artigo.

4. CARACTERIZAÇÃO DO CASO E DO OBJETIVO: A GERÊNCIA DE SUPORTE OPERACIONAL (GSO) E A CONSTRUÇÃO DO SEU MODELO DE GESTÃO

O caso trata da área de suporte operacional de um Centro de Pesquisa de uma empresa de energia, denominada neste texto como corporação ABC. A gerência de suporte operacional é responsável pela prestação de serviços de suporte operacional à comunidade do Centro de Pesquisa. Dentre os tipos de serviços prestados pela gerência, estão: projeto e execução de obras, manutenção de equipamentos, aquisição e logística de materiais, operação de utilidades, gestão de contingências, assessoria ao desenvolvimento tecnológico e serviços gerais.

Sua missão é fornecer todo o aparato operacional às atividades de inovação e pesquisa desenvolvidas pelo Centro de Pesquisa. Assim, a efetividade da GSO no contexto das diretrizes e políticas definidas pela sua Governança inclui dar suporte 'sem máculas' ao Centro de Pesquisas para que este possa ser provedor de avanços tecnológicos a tempo e a hora de permitir à Corporação alcançar seus objetivos estratégicos, de eficácia e de eficiência. Isto dentro de determinados parâmetros operacionais, tais como: Priorização de obras, Plano Diretor, Redução de estoques, Necessidades x Desejos; e parâmetros orçamentários. Colocando para a GSO como orientação: Velocidade e propriedade com que atende a demanda dos clientes/usuários; Capacidade de antecipação de problemas e de prevenção de sua ocorrência; Forte comunicação para criação de sensação correspondente à qualidade real do serviço.

Está organizada conforme Figura 3 a seguir.

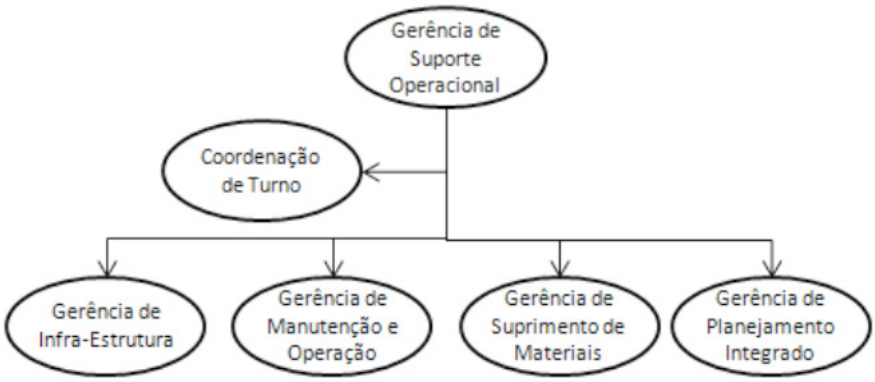

Figura 3. Organograma da GSO.

Fonte: Os próprios autores (2009).

Como objetivo do trabalho, definiu-se, em conjunto com os gestores da GSO, a elaboração de um modelo de gestão que promovesse a visibilidade necessária e clarificasse o entendimento da forma como a organização é gerida. Adotou-se o Modelo de Excelência de Gestão da FNQ, seus fundamentos e critérios que orientam o desenvolvimento de soluções (ou práticas) de gestão, por definição corporativa, já que este tinha sido o modelo escolhido pela Corporação ABC. Esta orientação configurou a etapa inicial, a seleção, do segundo ciclo indicado por Fettke *et* Loos (2007). Nele deveriam estar presentes os elementos de gestão em desenvolvimento, a saber: estratégia, processos, estrutura organizacional, indicadores de desempenho, gestão do conhecimento e sistemas de informação.

Um desafio imposto no início do processo foi o de assegurar a consistência do Modelo de Gestão buscado com o Modelo PNQ. Assegurar a consistência, isto é, a complementaridade, a convergência lógica e de resultados; entre as práticas de gestão, no contexto do Modelo PNQ. Neste sentido, como critérios de adaptação, conforme segunda etapa do processo de aplicação de modelos de referência (Fettke *et* Loos, 2007), foi estabelecido um conjunto de atividades buscando:

- Construir entendimento e consciência do Modelo PNQ, no que concerne a GSO e sua inserção no Modelo de Gestão do Centro de Pesquisa a que pertence;
- Permitir o reconhecimento das práticas de gestão

Revista Eletrônica Sistemas & Gestão
Volume 9, Número 1, 2014, pp. 88-103
DOI: 10.7177/sg.2014.v9.n1.a8

corporativas e das práticas de gestão já em uso na GSO construtivas e contributivas ao Modelo de Gestão da GSO, diante dos critérios de excelência do Modelo PNQ;

- Localizar omissões, carências e necessidades percebidas de evolução do presente Modelo de Gestão da GSO;
- Orientar a reflexão e a proposição de soluções ou práticas de gestão no contexto do Modelo PNQ;
- Assegurar o reconhecimento do impacto de uma dada prática de gestão (em uso ou proposta) frente a vários critérios do Modelo PNQ;
- Assegurar a consistência entre as práticas de gestão propostas no interior do Modelo de Gestão de referência.

5. MÉTODO: O PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DO MG GSO

Para atingir tal objetivo, estabeleceu-se um processo constituído de uma sequência de atividades. Inicialmente um ciclo de capacitação no MEG® e o reconhecimento do contexto e da natureza da operação da GSO; na sequência, o levantamento das práticas em vigor e as percepções de problemas dos gestores quanto as suas aplicações; de posse do conjunto de práticas, foi possível analisar o modelo diante dos fundamentos do MEG®; a partir desta análise e da avaliação de prioridade pelos gestores da GSO, foi concebida a versão final (embora inicial) do MG da GSO, conforme Figura 4.

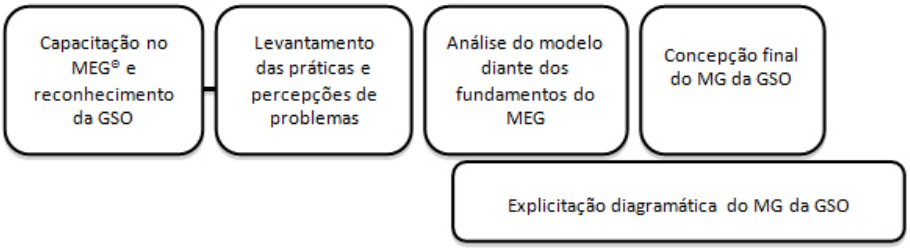

Figura 4. Etapas de construção do MG GSO.

Fonte: Os próprios autores (2009).

Conforme visto, o centro da geração do conhecimento mais pragmático, mote da *design research*, é a proximidade com as questões reais, com a realidade da organização. Nesse sentido, utilizou-se como parte do método de trabalho a realização de seminários com os gestores da GSO. Ao longo de todo o processo, do reconhecimento à concepção, a visão dos profissionais que estão no dia a dia imersos nas questões de gestão da GSO foram amplamente contempladas. A Figura 5 sintetiza o conjunto de seminários conduzidos e os conteúdos que foram progressivamente sendo trabalhados com vistas à concepção do modelo de gestão da GSO. Um relato detalhado do formato do produto resultante de cada seminário é apresentado no decorrer deste tópico.

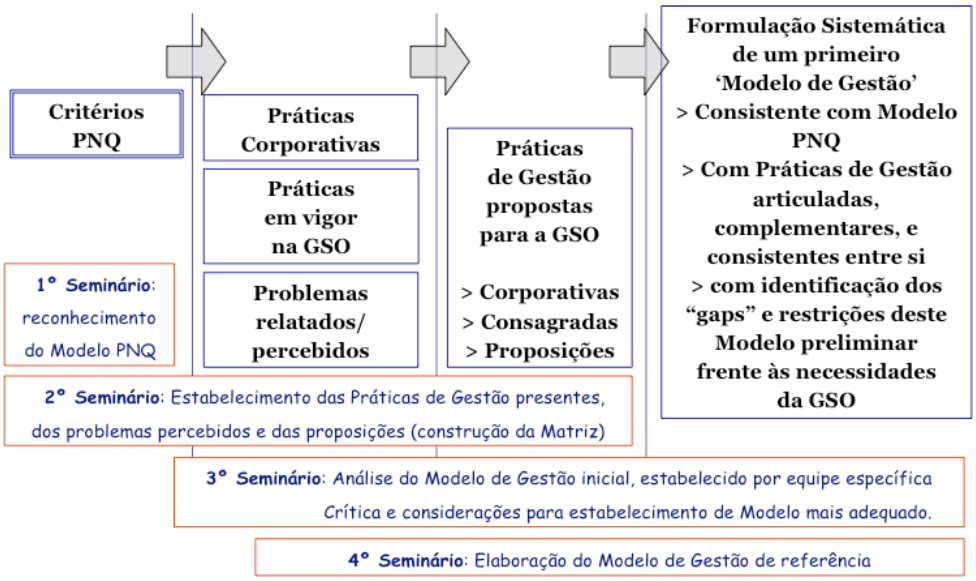

Figura 5. Método de condução: seminários e conteúdo.

Fonte: Os próprios autores (2009).

Revista Eletrônica Sistemas & Gestão
Volume 9, Número 1, 2014, pp. 88-103
DOI: 10.7177/sg.2014.v9.n1.a8

Em um primeiro momento, foi realizado um seminário de apresentação, para a equipe de pesquisadores e para os gestores da GSO, do Modelo PNQ, com destaque para sua lógica conceitual, para o sentido de sua estrutura final de fundamentos e critérios, desencadeando, por sua vez, um processo de reconhecimento e reflexão. Adicionalmente, foram trabalhadas questões relacionadas à divisão do trabalho vigente e às particularidades do modo de operação da GSO, derivadas por um lado pela natureza das suas atividades, por outro pelas condições de contorno, em particular as exigências das áreas de P&D para as quais a GSO presta serviço.

Desta discussão, emergiu uma orientação para as atividades que se seguiram no sentido de estabelecer um mecanismo adequado de Governo da GSO, que inclui: uma definição do que seja "Estratégia da GSO" enquanto conjunto de políticas com as quais se possam estabelecer com maior precisão quais os *trade-offs* em vigor nas escolhas da GSO; com as quais se possa localizar com maior precisão o escopo de restrições definidas pela Governança e seus impactos sobre o desempenho da GSO – isto é, como atingem as perspectivas de *trade-offs* na gestão da GSO; com as quais se possa estabelecer as relações entre a estratégia da GSO e seus impactos no Mapa Estratégico do Centro de Pesquisa; um conjunto de indicadores capaz de descrever a efetividade (ainda que parcialmente) da GSO e sua eficácia e sua eficiência (de forma agregada), de forma a aproximar a medição dos *trade-offs* incorridos / a incorrer; uma rotina de concepção e acompanhamento do desempenho da GSO (incluindo atores, atividades e responsabilidades), de maneira que se possa estabelecer um entendimento mais sistemático sobre as relações entre definições da Governança, as políticas adotadas pela GSO e o desempenho da GSO.

Após capacitação da equipe de pesquisadores e dos profissionais da GSO envolvidos com o processo de construção, foi pré-preparado o instrumento a ser utilizado no segundo seminário. O instrumento utilizado foi uma matriz contendo os requisitos colocados no MEG® e campos para o levantamento das práticas corporativas existentes, as práticas em vigor na GSO e os problemas relatados e percebidos ao longo das interações dos pesquisadores com a organização. Uma equipe de pesquisadores, com apoio de um consultor PNQ, fez um preenchimento prévio. Este preenchimento foi informado pelos debates de reconhecimento da GSO no primeiro seminário, e pela análise documental, em particular, a partir da base de procedimentos da GSO e do relatório de gestão do centro de pesquisa no qual a GSO se insere.

Em posse da matriz pré-preparada, realizou-se o segundo seminário, centrado na discussão do desdobramento do MEG® no contexto da GSO. Separados em grupos que incluíam gestores da GSO, cada critério foi trabalhado e discutido, resultando na elaboração de um primeiro rascunho, ainda que incompleto e heterogêneo em sua formulação e profundidade, do Modelo de Gestão da GSO. Este evento foi a atividade central de levantamento e coleta de percepções dos gestores. Contando com o suporte de um instrumento midiático de síntese, uma Matriz, foram registradas as práticas corporativas, as práticas em vigor na GSO, os problemas até então relatados / percebidos, e as primeiras proposições imaginadas para lidar com estes.

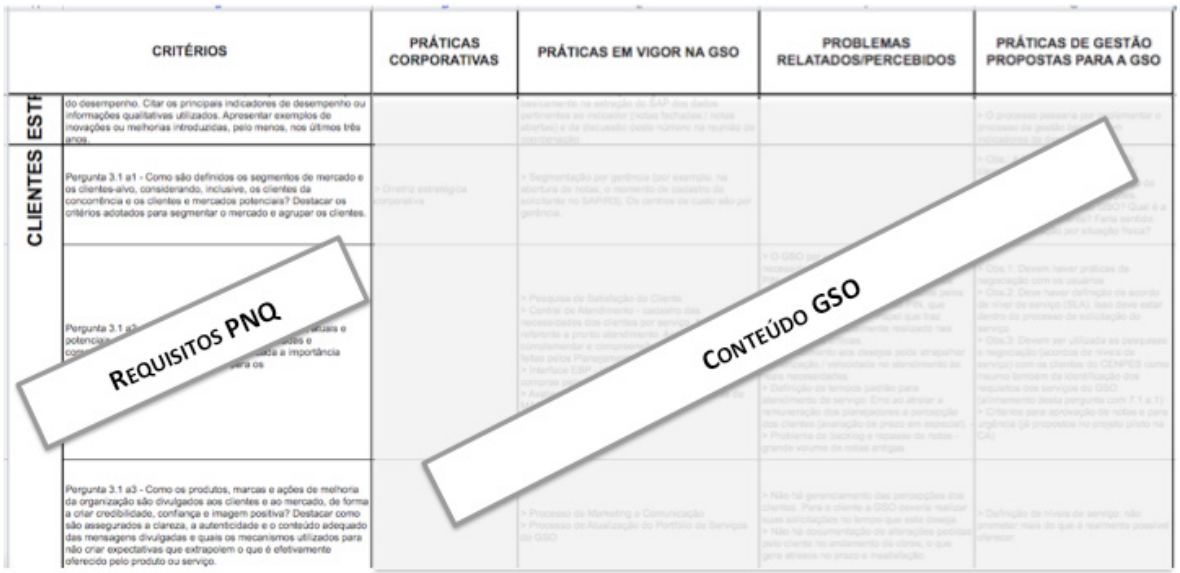

Figura 6. Extrato da matriz de apoio ao 2o seminário.

Fonte: Os próprios autores (2009).

Revista Eletrônica Sistemas & Gestão
Volume 9, Número 1, 2014, pp. 88-103
DOI: 10.7177/sg.2014.v9.n1.a8

Como exemplo de uma primeira proposição, os debates, no âmbito do seminário do entorno dos requisitos do PNQ, sugeriram que existia uma pauta a ser trabalhada no que se refere a uma Estrutura para Governança do portfólio de contratos da GSO; ou, mais simplesmente, à Governança de Contratos. O termo Governança é aqui empregado com o sentido de diferenciar a Gestão dos contratos – feita pelas Gerências e suas estruturas organizacionais – da Governança dos contratos – a solução organizacional para a GSO ter uma visão geral de seu conjunto de contratos, e promover a concepção, definição, implementação e acompanhamento de políticas sensatas e eficazes para os diversos tipos de contratos de serviço e de provimento de materiais. Para esta proposição de prática, isso inclui tratar nas atividades seguintes de concepção do MG GSO de questões como: Quais os macro-processos chave de contratação de serviços e materiais ao longo de toda a cadeia de atividades que atravessa a GSO? Como poderiam ser melhorados? Quais são os contratos críticos / estratégicos? Como pode a GSO melhorar seus termos de relacionamento e desempenho / preços? Os prazos totais e por etapa nos processos de contratação estão adequados para cada tipo de necessidade? Há regras corporativas que em particular prejudicam a GSO? Há, em contrapartida, regras corporativas e/ou procedimentos de outras unidades não adotadas na GSO que poderiam melhorar seu desempenho? Entre outras.

Retomando o método de construção do modelo, após o *workshop* centrado no trabalho sobre a Matriz, uma equipe específica se dedicou ao trabalho de estabelecimento, na medida do possível, de uma formulação sistemática de uma primeira versão do Modelo de Gestão da GSO. Este trabalho incluiu inicialmente a análise cuidadosa dos textos produzidos por cada um dos grupos formados no primeiro seminário. Na concepção do MEG®, uma prática de gestão corresponde a mais de um requisito do modelo, muitas vezes, requisitos de itens distintos. Assim, foi necessário percorrer o conjunto produzido por cada grupo, identificar soluções comuns referenciadas de formas diferentes e batizá-las.

Com as práticas identificadas, seguiu-se a localização dos *gaps* e omissões em termos de proposição de soluções de gestão frente aos critérios do PNQ, e no sentido de um Modelo de Gestão consistente e de alcance adequado para a GSO. O resultado deste trabalho foi apresentado em novo *workshop* aos gestores da GSO para crítica e desenvolvimento.

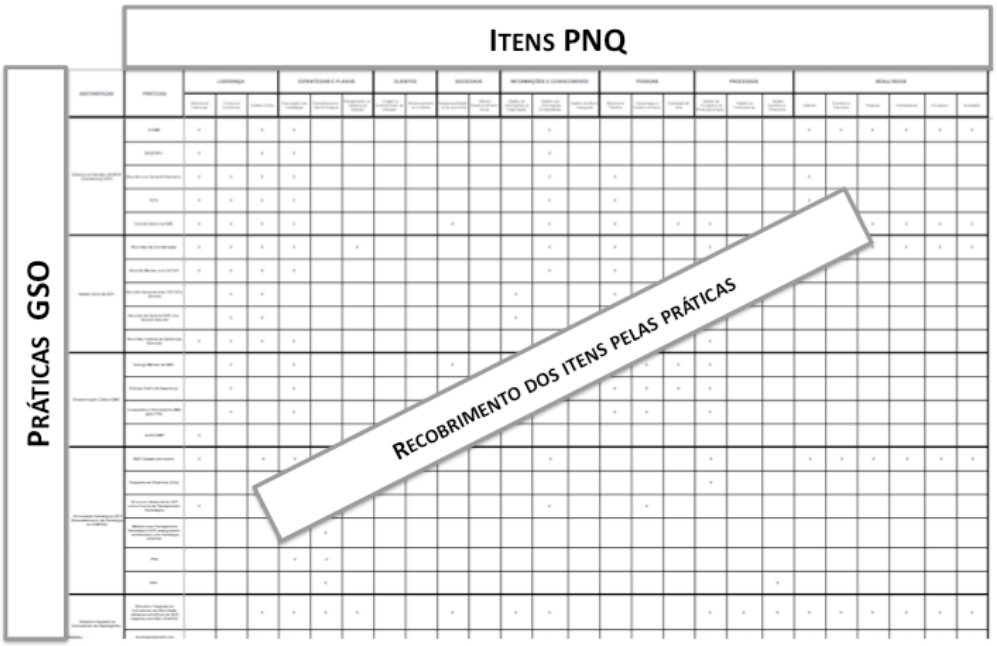

Figura 7. Extrato da matriz de apoio ao 3º seminário: práticas x critérios com identificação de gaps.

Fonte: Os próprios autores (2009).

Os resultados do novo *workshop* foram novamente trabalhados com o sentido de aprimoramento do Modelo de Gestão de referência para a GSO. Estes trabalhos incluíram uma análise de suficiência e consistência da articulação do conteúdo dos "conjuntos" de práticas de gestão. A apresentação exaustiva destas análises para cada conjunto seria por si só um novo texto. Para o presente artigo, centra-se a atenção no método, suas etapas e procedimentos analíticos. Neste contexto, a seguir apenas ilustra-se na figura 8 o caso das práticas afetas ao planejamento, programação e controle dos serviços executados pela GSO. Neste exemplo, o conjunto de práticas que deram resposta

Revista Eletrônica Sistemas & Gestão
Volume 9, Número 1, 2014, pp. 88-103
DOI: 10.7177/sg.2014.v9.n1.a8

aos requisitos do PNQ foi confrontado e complementado diante da comparação com um modelo de planejamento hierárquico, tal como prescrito na literatura, para sistemas produtivos com características análogas às da GSO.

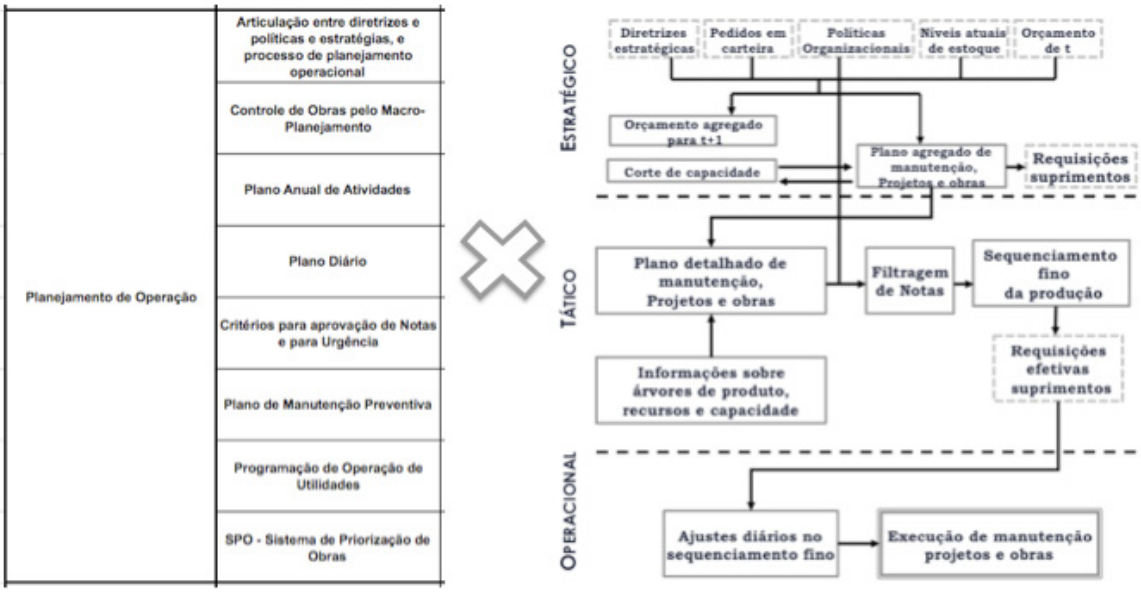

Figura 8. Análise de consistência e suficiência das práticas de gestão afetas ao PPCP da GSO a partir da comparação com um modelo de planejamento hierárquico.

Fonte: Os próprios autores (2009).

Foram realizadas avaliações de consistência e suficiência para todos os conjuntos de práticas de gestão. Este tipo de avaliação, por definição, é limitado pelo quadro conceitual escolhido e pela visão de mundo dos envolvidos no processo. Aperfeiçoamentos no modelo podem ser feitos com pesquisas teóricas aprofundadas sobre cada uma das questões de gestão trabalhadas no MG da GSO. Após os aprimoramentos que emergiram desta análise, realizou-se um quarto seminário com o sentido de refinar entendimentos e superar questões remanescentes. Nesta época, já havia se formado na equipe qualificações de entendimento e capacidade de discussão sobre gestão no contexto do Modelo PNQ. Nesse quarto seminário, foram validadas pelos gestores da GSO quais as práticas já existentes na GSO que deveriam ser mantidas e quais as práticas novas a serem futuramente implementadas ou atuais a serem aperfeiçoadas.

Figura 9. Extrato da matriz de apoio ao 4º seminário.

Fonte: Os próprios autores (2009).

Revista Eletrônica Sistemas & Gestão
Volume 9, Número 1, 2014, pp. 88-103
DOI: 10.7177/sg.2014.v9.n1.a8

É importante observar que, ao longo de todo o trabalho, houve o esforço cognitivo de equacionar soluções concretas para as questões de gestão colocadas para a GSO, com o respeito e a utilização inteligente do atendimento aos critérios e diretrizes do Modelo PNQ, das práticas corporativas consolidadas e das práticas em vigor na GSO.

Ao longo dos trabalhos, buscou-se avançar a representação do Modelo de Gestão da GSO capaz de, em uma única página, exprimir como o GSO funcionava. As imagens iniciais, baseadas na representação gráfica do MEG®/FNQ, não conseguiam exprimir a articulação entre cada Prática, já que os critérios se viam atendidos por diversas delas, ao mesmo tempo em que uma mesma Prática atendia vários critérios. A busca passou por várias imagens, conforme Figura 10, de cunho apenas ilustrativo.

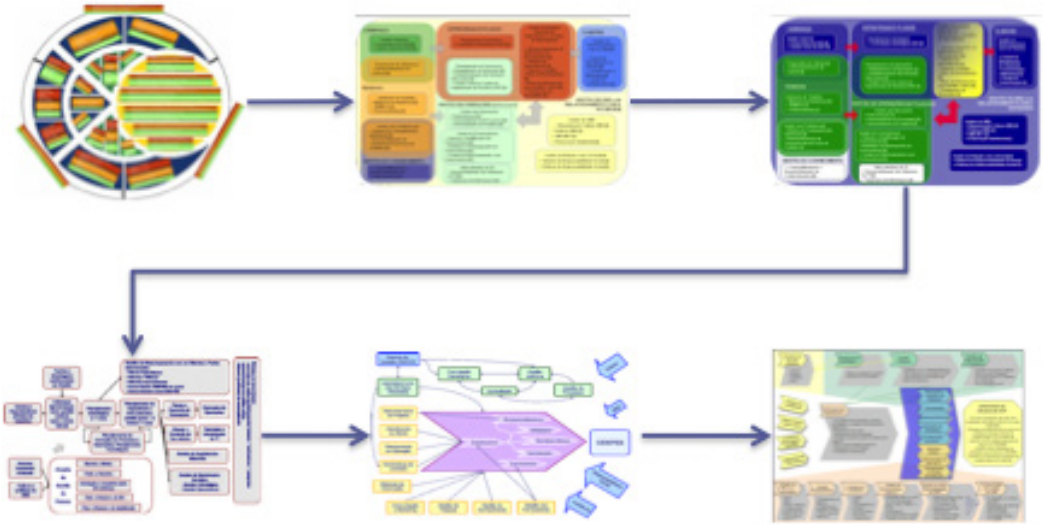

Figura 10. Evolução da representação no MG da GSO.

Fonte: Os próprios autores (2009).

A sequência ilustrativa apresentada traz como última imagem a versão consagrada entre os gestores da GSO, como a que melhor alcançou o objetivo de representar o MG da GSO. A mesma pode ser visualizada na Figura 11.

6. CONSIDERAÇÕES SOBRE O PROCESSO DE FORMULAÇÃO DO MG DA GSO

Em suma, neste artigo apresentou-se o método de trabalho adotado para a explicitação do Modelo de Gestão de uma gerência. Este seguiu a perspectiva de geração de conhecimento da *design research*, centrada na solução de problemas relevantes do ponto de vista prático. Neste contexto, o texto relatou as etapas da construção coletiva da solução organizacional de uma gerência conduzida por um grupo de pesquisadores e os gestores da GSO. Sendo assim, contribui para o corpo de conhecimento no tema ao estabelecer uma possível referência para futuras adoções de modelos de referência à gestão.

O MG GSO foi desenvolvido como uma representação do trabalho de gestão calcada na identificação de Práticas de Gestão agregadas por Categorias Temáticas de forma a facilitar sua identificação e reconhecimento. Estas guardam a complementaridade, a convergência lógica e de resultados entre as práticas de gestão no contexto do MEG® da Fundação Nacional da Qualidade. Após esta recapitulação, opta-se por, nos próximos parágrafos desta seção final, registrar as percepções gerais, inclusive de conteúdo do modelo, sobre o resultado deste processo para GSO.

Um primeiro fato notável no MG GSO tal como se configurou ao longo do processo de trabalho e discussão é o papel do MEG® na conformação da referência de "excelência em gestão". De fato, os gestores da GSO parecem absorver, mesmo que de forma não homogênea e em diferentes graus de adesão, a lógica da Gestão pela Qualidade Total como sendo aquela que define como devem pensar. Esta adesão pode ter motivações diversas, desde aqueles que acreditam na proposta do modelo, até aqueles que discordam, mas aceitam em função das pressões dos níveis hierárquicos superiores. Apesar da origem da motivação, ressalta-se que o processo de construção em si, isto é, as discussões no entorno de temas de gestão, são mais importantes do que o modelo.

Deste processo de trabalho, cabe salientar pelo menos três vetores notáveis.

O primeiro refere-se à preocupação com ter uma visão sistêmica, isto é, com a manutenção de uma agenda ampla de questões (o conjunto de critérios do PNQ), que abrange tanto processos como a responsabilidade social; e, em particular, a percepção do cliente como definidora chave do bom desempenho.

Revista Eletrônica Sistemas & Gestão
Volume 9, Número 1, 2014, pp. 88-103
DOI: 10.7177/sg.2014.v9.n1.a8

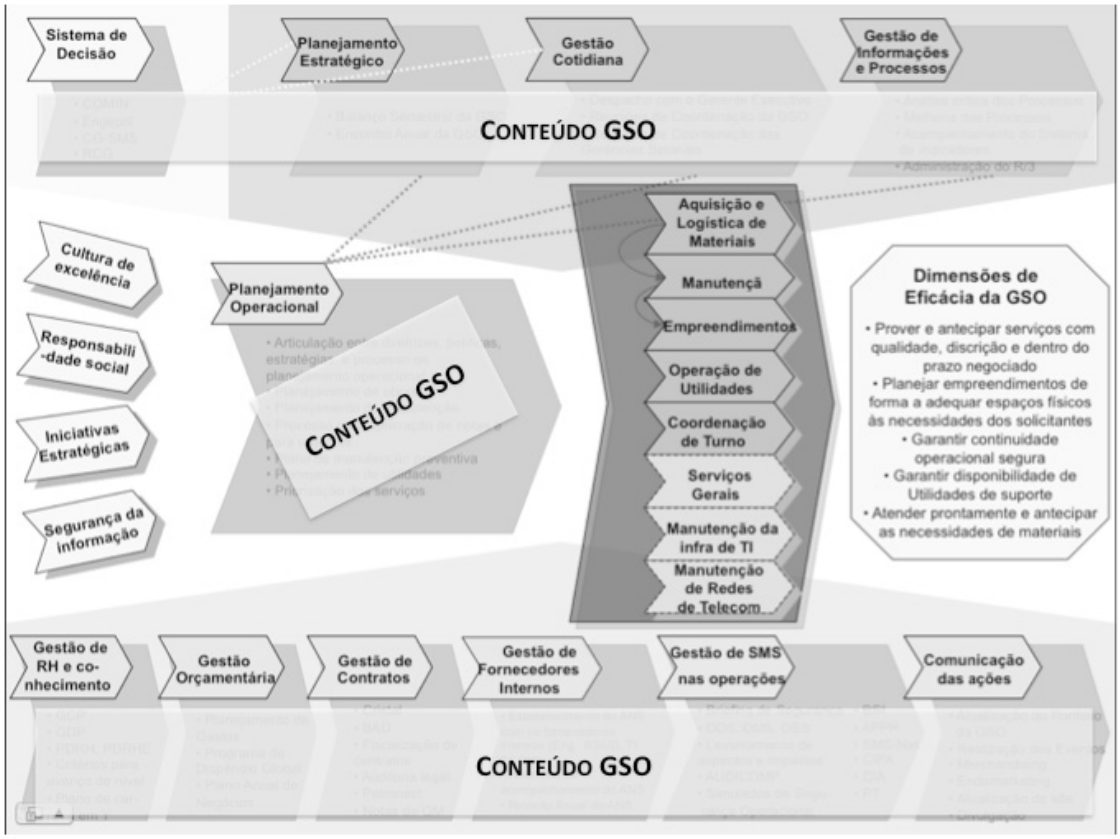

Figura 11. Representação final do MG da GSO.

Fonte: Os próprios autores (2009).

Como segundo vetor, tem-se a preocupação em não culpar imediatamente o indivíduo por uma falha ou problema, mas antes estudar a "condição" em que o problema se manifestou; é uma pergunta frequente entre os gestores, feita inclusive a si mesmo como gestor, se a organização está dando condição para as pessoas realizarem seu trabalho.

Por fim, a preocupação em sistematizar o aprendizado, em promover os dois ciclos de aprendizado prescritos pelo modelo PNQ (assegurar execução correta do prescrito, ajustando – kairô; melhorar procedimentos e infraestrutura – kaizen); agenda central para a Alta Gestão do GSO.

A construção do MG da GSO foi desenvolvida para dar repostas a certas críticas formuladas à GSO quando da avaliação da gestão do Centro de Pesquisa onde se insere. O registro de processos redesenhados, a arrumação do quadro de indicadores, a formalização sistemática da estrutura de reuniões de coordenação lateral e vertical, entre outros, atende às colocações de então. Entretanto, o processo de elaboração foi além, originou o desenvolvimento de soluções de gestão para questões reais dos gestores da GSO, percebidas pelos mesmos no seu dia a dia de trabalho. Entre estas, tem-se como exemplo a proposição e formatação do "Escritório de Processos" como centro nervoso do processo de aprendizado na GSO.

O Escritório de Processos como prática de gestão, tem o potencial de consolidar o funcionamento da GSO sob a lógica de melhoria contínua e do MEG®. Ele se "encaixa" como o agente de análise e proposição que liga a avaliação de desempenho (acompanhamento dos indicadores) às reuniões de coordenação e de planejamento estratégico (práticas de gestão em Liderança estruturadas e sistematizadas) e ao acompanhamento das decisões tomadas (suporte aos ajustes e redesenhos de processos; suporte aos pedidos por investimentos, revisões de contrato, entre outros). Este amplo circuito de estabilização de processos (e guarda desta memória), análise de problemas e condução de soluções é o coração do MG GSO tal como estabelecido. A disciplina de registro formal de processos e de aderência a estes se justifica, inclusive, na fala do gerente da GSO, pela possibilidade de diagnóstico das fontes de problema e de prescrição sensata de sua solução.

Tal circuito amplo, incluindo as instâncias organizacionais que o compõem, pode ser figurado como o "motor central" de gestão da GSO. Não é por acaso que a priorização conduzida no quarto seminário à luz do PNQ, de próximas práticas de gestão a serem consideradas pela GSO para implementação, se deu sobre vetores associados ao reforço do desempenho em eficiência e eficácia deste "motor" –

Revista Eletrônica Sistemas & Gestão
Volume 9, Número 1, 2014, pp. 88-103
DOI: 10.7177/sg.2014.v9.n1.a8

seja, por exemplo, pela automação da coleta de dados e consolidação de indicadores; seja no assegurar da robustez do circuito de liderança executiva.

Como se pode constatar, a adoção e promoção do modelo PNQ como modelo corporativo de referência em gestão pela Corporação ABC na qual o Centro de Pesquisa que sedia a GSO faz parte conforma, como desdobramento, a agenda de evolução da gestão mesmo em uma instância organizacional como a GSO de um Centro de Pesquisa. Ressalta-se aqui, portanto, a constatação da eficácia deste mecanismo de indução e difusão de uma dada "forma de pensar". Em última instância, objetivo nuclear de modelos de referência à gestão.

7. REFERÊNCIAS

Becker, J., Delfmann, P., Knackstedt, R. (2007) "Adaptive Reference Modeling: integrating configurative and generic adaptation techniques for information models". In: Becker, J., Delfmann, P. (eds). *Reference Modeling: efficient information systems design through reuse of information models*, New York: Physica-Verlag Heidelberg, pp. 27-58.

Bernardo, M., Casadesus, M., Karapetrovic, S., Heras, I. (2009), "How integrated are environmental, quality and other standardized management systems? An empirical study", *Journal of Cleaner Production*, v. 17, n. 8, pp. 742-750.

Burlton, R. (2010), "Delivring Business Strategy Through Process Management". In: Vom Brocke, J., Rosemann, M. (eds), *Handbook on Business Process Management, v 2*. Springer, pp. 5-37.

Cardoso, R. (2008), Construção de Modelos de Gestão Articulados por Modelos de Referência: Uma investigação sobre o uso dos modelos de referência de qualidade e excelência. Tese de D.Sc, COPPE/UFRJ, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

Caulliraux, H., Proença, A. (2004), "Gestão: Introdução Conceitual". In: Caulliraux, H., Yuki, M. (eds), *Gestão Pública e Reforma Administrativa. Conceitos e Casos: a Experiência de Florianópolis*. Rio de Janeiro: Lucerna, pp. 19-23.

Denyer, D., Tranfield, D., Van Aken, J. E. (2008), "Developing Design Propositions through Research Synthesis". *Organization Studies*, v. 29, pp. 393-413.

Dym, C. L., Little, P., Orwin, E. J., Spjut, R. E. (2009), Engineering design: A project-based introduction, Hoboken, N.J.: Wile.

Fettke, P., Loos, P. (2007), "Perspectives on Reference Modeling". In: Fettke, P., Loos, P. (eds) *Reference Modeling for Business Systems Analysis*. Idea Group Publishing, Hershey. pp. 1- 2.

FNQ (2009), Critérios de Excelência. Fundação Nacional da Qualidade. São Paulo.

Godoy, A. S. (1995), "Introdução à Pesquisa Qualitativa e suas possibilidades", *RAE – Revista de Administração de Empresas*, n.35.

Gomes, J. F. (2004). A terceira competência: um convite à revisão do seu modelo de gestão. Rio de Janeiro: Qualitymark.

Lakatos, E. M., Marconi, M. A. (1990), Técnicas de Pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. São Paulo: Atlas.

Matook, S., Indulska, M. (2009), "Improving the Quality of Process Reference Models: a quality function deployment-based approach", *Decision Support Systems*, v. 47, n. 1, pp. 60-71.

Pagliuso A. T., Cardoso, R., Spiegel, T. (2010), Gestão organizacional: o desafio da construção do modelo de gestão, São Paulo: Instituto Chiavenato (org.), Saraiva.

Pagliuso, A. T., Cardoso, R. (2005), Gestão Organizacional: Passado, Presente e Futuro em Tecnlogia Industrial Básica: Trajetória, Tendências e Desafios no Brasil. MCT, Brasil.

Pidd, M. (1999), Just Modeling Through: A Rough Guide to Modeling, Lancaster University.

Pinheiro De Lima, E., Lezana, A. G. R. (2005), "Desenvolvendo um *framework* para estudar a ação organizacional: das competências ao modelo organizacional", *Revista Gestão & Produção,* São Carlos, Brasil, v. 2, n. 2., pp. 177-190.

Rosemann, M., Van Der Aalst, W. M. P. (2007), "A Configurable Reference Modelling Language". *Information Systems*,v. 32, pp. 1-23.

Sebastianelli, R., Tamini, N. (2003), "Understanding the Obstacles to TQM Success", *Quality Management Journal,* Milwaukee, USA, ASQ, v. 10, n. 3, pp. 45-56.

Shehabuddeen, N., Probert, D.; Phaal, R., Platts, K. (1999), "Representing and approaching complex management issues: Part 1 - Role and definition", *Centre for Technology Management Working Paper Series*, USA, University of Cambridge Institute for Manufacturing.

Silva, E., Menezes, E. M. (2001), Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**,** 3 ed.. Florianópolis. Laboratório de Ensino à Distância da UFSC.

Spiegel, T., Caulliraux, H. M. (2011), "Developing an Organizational Reference Model by Selecting and Integrating Multiple References". *Journal of Management Research*, v. 4, E2.

Revista Eletrônica Sistemas & Gestão
Volume 9, Número 1, 2014, pp. 88-103
DOI: 10.7177/sg.2014.v9.n1.a8

Thomas, O. (2005), "Understanding the Term Reference Model in Information Systems Research: History, Literature Analysis and Explanation". *Proceedings of the 3rd International Conference on Business Process Management (BPM)*, pp. 16-29.

Van Aken, J. E. (2004), "Management Research Based on the Paradigm of the Design Sciences: The Quest for Field-Tested and Grounded Technological Rules", *Journal of Management Studies*, v.41, n.2 (mar), pp. 219-246.

Van Aken, J. E. (2005), "Management Research as a Design Science: articulating the research products of mode 2 knowledge production in management". *British Journal of Management*, v. 16, n. 1, pp. 19-36

Van Der Aalst, W. M. P., *et al*. (2005), "Configurable Process Models as a Basis for Reference Modeling", *Proceedings of the 3rd International Conference on Business Process Management (BPM)*, pp. 1-15.

Vernadat, F. B. (1996), Enterprise Modeling and Integration: principles and applications. London: Chapman & Hall.

Vom Brocke, J. (2007). Design Principles for Reference Modeling. In: Becker, J., Delfmann, P. (eds). Reference Modeling: efficient information systems design through reuse of information models, New York: Physica-Verlag Heidelberg, 58-75.

Wilkinson, G., Dale, B. (1999), "Integration of quality, environment and health and safety management systems: an examination of key issues", *Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers, Part B Journal of Engineering Manufacture*, v. 213, n. 3, pp. 275-283.

Zilbovicius, M. (1999), Modelos para a produção, produção de modelos: gênese, lógica e difusão do modelo japonês nas organizações de produção. São Paulo: FAPESP.