

UMA INVESTIGAÇÃO DO USO DE MODELOS DE REFERÊNCIA PARA CONSTRUÇÃO DE MODELOS DE GESTÃO

Rodolfo Cardoso (IME)

card@e78.microlink.com.br

Thaís Spiegel (UFRJ)

thaisspiegel@gmail.com

Heitor Mansur Caulliraux (UFRJ)

caullira@uninet.com.br

Adriano Proença (UFRJ)

adriano@ind.ufrj.br



Durante as últimas duas décadas, o TQM emergiu como um dos conceitos de administração modernos mais populares e, apesar de seus numerosos críticos, tem um impacto profundo na história empresarial moderna (GHOBADIAN e GALLEAR, 2001). Por outro lado, a escolha do TQM não significa uma solução final para conduzir os negócios dentro das novas exigências competitivas, pois a construção de solução específica para sua adoção ainda padece de orientações auxiliares (KUJALA e LILLRANK, 2004). Diversos Modelos de Referência estão disponíveis (ISO 9001:2000, MEG FNQ, etc.) para auxiliar as organizações, que apesar de significarem um ponto de partida para as organizações, necessitam da construção de soluções específicas, de uma forma articulada, em um Modelo de Gestão. O presente artigo tem por objetivo apresentar quadro conceitual sobre a construção de Modelos de Gestão, articulados por Modelos de Referência, para auxiliar a adoção do TQM nas organizações.

Palavras-chaves: TQM, Modelo de Gestão, Gestão Organizacional, Gestão da Qualidade, Excelência Organizacional

1. Introdução

As novas exigências dos mercados consumidores, globalização, aumento da competitividade, evolução tecnológica e escassez de recursos modificaram a decisão de compra dos produtos, introduzindo outras questões como atendimento ao cliente, assistência técnica, manutenção, facilidades adicionais, etc. Uma das respostas a esse novo contexto gerencial foi o Total Quality Management (TQM), conceito de gestão que ampliava o foco da qualidade como aspecto estratégico do gerenciamento do negócio, limitado anteriormente aos processos produtivos (GARVIN, 2002).

Durante as últimas duas décadas, TQM emergiu como um dos conceitos de administração modernos mais populares e duráveis e, apesar de seus numerosos críticos, tem um impacto profundo na história empresarial moderna (GHOBADIAN e GALLEAR, 2001). Segundo os autores, estudos empíricos comprovaram que as organizações, a maioria delas, que implementaram TQM apresentaram benefícios de vários modos, desde desempenho de qualidade de produto até o desempenho financeiro.

A abrangência da utilização do TQM dentro dos mais diversos tipos de organizações em todas as partes do mundo demonstra a importância desse conceito na solução dos problemas modernos. Em decorrência, é vasto o questionamento das organizações pelos mais diversos aspectos da utilização, implementação e avaliação do desempenho organizacional segundo os conceitos do TQM. Assim, uma conclusão de diversos autores é que a escolha do TQM por uma organização não significa uma solução final para os gestores em conduzir seus negócios dentro das novas exigências competitivas, pois a construção das ações de implementação nas organizações dos conceitos preconizados não possui prescrição universal e ainda padece de orientações auxiliares (KUJALA e LILLRANK, 2004; SMITH, 2003; SEBASTIANELLI e TAMINI, 2003; TAYLOR, 2001; BENAVENT, 2006, entre outros).

Dessa forma, estudos visando auxiliar as organizações na adoção do TQM representam assunto de relevante importância no desenvolvimento da ciência aplicada no Brasil e no Mundo. Por outro lado, KUJALA e LILLRANK (2004) consideram crítico ao TQM ser construída uma base de pesquisa em vários campos de organizações e gerenciamentos, de forma a permitir entendimento das conseqüências e na adoção das premissas assumidas no TQM. Somente assim é possível criar uma fundamentação teórica de melhoria contínua da disciplina em questão.

Estudos realizados em aplicações específicas do TQM identificam problemas de implementação, mas não provem uma orientação de como aplicar os princípios do TQM nos vários tipos de organização (KUJALA e LILLRANK, 2004). Da mesma forma, é evidente a confusão das organizações sobre adoção de TQM, ISO 9001:2000, Modelo de Excelência da FNQ, etc. A inexistência de pesquisas e publicações acadêmicas para construção de um consenso teórico sobre essas questões, como salientado por KUJALA e LILLRANK (2004), pode ser uma das razões na falha das pesquisas acadêmicas em auxiliar o desenvolvimento da disciplina.

Este artigo tem por objetivo apresentar o quadro conceitual sobre a construção de Modelos de Gestão, articulados por Modelos de Referência, como um avanço na busca da adoção do TQM nas organizações.

2. A adoção do TQM

Inicialmente é importante definir o TQM para a completa compreensão desse artigo, já que não existe uma definição clássica resultante das análises acadêmicas, mas um conhecimento comum resultante de prescrições e percepções com orientações práticas (KUJALA e LILLRANK, 2004). Os autores acrescentam que apesar de existir diversas análises teóricas sobre o estabelecimento dos fundamentos conceituais do TQM, é necessária uma discussão conceitual para estabelecer uma definição teórica universalmente aceita.

Em revisão bibliográfica, como indicado acima, foram identificadas diferentes definições para o TQM. SLACK et al. (1997) indicam que o TQM é uma forma de pensar e trabalhar que se preocupa com o atendimento das necessidades e das expectativas dos consumidores, e também se dedica à redução dos custos da qualidade e ao processo de melhoria contínua. BOGGS (2004) e CAMERON e SINE (1999) acrescentam a esta definição a consideração do TQM como um fenômeno cultural, muito próximo a consideração filosófica atribuída por KUJALA e LILLRANK (2004). Segundo BENAVENT (2006), TQM pode ser considerado como uma filosofia de gestão que aborda as atividades relacionadas às necessidades dos clientes, empregados e sociedade, bem como os objetivos organizacionais. A International Standardization Organization (ISO) entende o TQM como uma abordagem de administração para a organização, centrada em qualidade, baseada na participação de todos seus integrantes e objetivando o sucesso à longo prazo por meio da satisfação de cliente, e benefícios para a organização e para sociedade.”

Construindo uma definição comum, a pesquisa considerará TQM como: *princípios e valores que orientam uma abordagem gerencial centrada em qualidade, baseada na participação de todos seus integrantes e objetivando o sucesso a longo prazo por meio da satisfação de cliente, e benefícios para a organização e para sociedade.*

Tomada essa definição é possível prosseguir no entendimento do TQM, ressaltando-se para a dificuldade na sua adoção e a inexpressiva publicação de artigos teoricamente embasados sobre as condições empíricas que cercam essa abordagem gerencial (CAMERON e SINE, 1999). A conclusão dessa pesquisa indica para a necessidade da construção de uma estrutura para orientar a adoção da cultura da qualidade e por consequência do TQM. Segundo KUJALA e LILLRANK (2004), falhas na implementação do TQM estão também associadas a problemas de implementação relacionados com mudanças gerenciais sem análises suficientes do conteúdo a ser modificado. Essa questão decorre da complexidade e abrangência dos assuntos gerenciais que envolvem a adoção do TQM. Nas duas pesquisas citadas, bem como em outras pesquisas sobre adoção do TQM (WAN DER WIELE et al, 2000; BIANCO e SALERMO, 2001; SEBASTIANELLI e TAMIMI, 2003; BOGGS, 2004; BENAVENT, 2006, entre outras), verifica-se a referência à necessidade de prescrições que avancem na orientação aos gestores, normalmente indicando as normas ISO 9001 ou o Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA).

A revisão histórica da evolução da administração também confirma as indicações. Por exemplo, o MBNQA foi inicialmente desenvolvido pelo governo dos Estados Unidos da América na década de 90 como incentivo à busca de um conjunto de orientações às organizações americanas em resposta ao crescimento das indústrias japonesas. Segundo FORD e EVANS (2000, p.8) o MBNQA “tornou-se um mecanismo para auxiliar as organizações a melhorar sua competitividade por meio da busca constante no aumento de valor para os clientes, da melhoria do desempenho e da capacitação global da organização”. Segundo HARRISON e SHIRON (1999), para que seja possível verificar a eficácia de uma organização, é necessária a adoção de Modelo de Referência para viabilizar a comparação da situação desejada com as informações coletadas na organização. Essa condição favorece a organização na consolidação e julgamento da consolidação do TQM dentro da organização.

Nesta discussão um primeiro problema emerge decorrente das diferentes denominações encontradas para as orientações à adoção ao TQM. Revisando tais denominações e as principais publicações, acreditamos que denominar essas orientações de Modelos de Referência representa uma decisão teoricamente correta e possibilita a redução dos problemas de polissemia. ZILBOVICIUS (1999) revisando trabalhos de Veltz e Zarifian salienta que um modelo é, entre outros, uma articulação de diversas dimensões e constitui uma referência ao paradigma científico vigente. Parece-nos então necessário conceituar melhor esses Modelos de Referência, bem como contextualizar suas limitações como solução final para a efetividade dessa adoção.

3. Modelos de Referência

Os vários significados da palavra Modelo, tal como compilados pelo Dicionário, associam-se à idéia 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 (PROENÇA e CAULLIRAUX, 2004). Segundo ZIBOLVICIUS (1999) alguns modelos podem ter papel de referência e operarem 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, in SHEHABUDDEEN et al., 1999) estabelece que “Modelos são representações de reais objetos ou situações. Estas representações, ou modelos podem ser apresentados de várias formas”. Ele categoriza os modelos em três tipos: (a) modelos que não apresentam a mesma aparência física com o objeto modelado, mas sim uma analogia; (b) modelos que representam réplicas físicas de objetos reais; (c) modelos que representam problemas de um sistema por meio de símbolos ou representações matemáticas.

Considerando nossa análise, o primeiro tipo definido por ANDERSON et al. (1991, in SHEHABUDDEEN et al., 1999) corresponde aos modelos que apresentam uma analogia a proposição teórica de gestão para as organizações e, como anteriormente, será denominado nesse trabalho por Modelo de Referência. O segundo tipo definido pelo autor, corresponde aos modelos que representam a fiel descrição da realidade de gestão das organizações e, conforme detalhamento futuro, será denominado de Modelo de Gestão. O terceiro tipo está associado a representações matemáticas e não é fundamental na apresentação deste artigo.

Um conjunto extenso de referenciais conceituais sobre Modelos utilizados como referencia pelas organizações foi levantado por CARDOSO (2008) conforme apresentado na tabela 1. Após revisão, CARDOSO (2008, p. 17) apresentou como definição:

“Modelos de Referência são modelos padronizados e genéricos, que desempenham um papel de referência para os agentes que tomam decisão a respeito de práticas a serem empregadas nas operações e processos organizacionais”.

Tabela 1 – Definições de Modelo de Referência. Fonte: CARDOSO, 2008.

Autor	Definições
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, podem ser derivadas 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.
SHEHABUDDE EN et al. (1999)	Estrutura de entendimento e comunicação dentro de um sistema para um propósito definido Empregam-se para: <ul style="list-style-type: none"> • 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 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.
----------------------	--

4. Uso de Modelos de Referência na adoção do TQM

MCGRATH (1997) considera que os Modelos de Referência são importantes para apoiar o desenvolvimento de uma linguagem comum entre diferentes empresas, facilitando a comunicação entre elas. Eles também fornecem informações que permitem a realização de benchmarking, através da comparação da performance de uma empresa com outras que sejam líderes de mercado. O autor acrescenta que, a partir de padrões definidos, é possível descrever como as funcionalidades de um sistema estão relacionadas aos processos do Modelo de Referência, facilitando a avaliação desse sistema quanto à sua capacidade e adaptabilidade aos processos de uma organização.

Em conclusão, os Modelos de Referência podem ser utilizados como ponto de partida na adoção do TQM, realizando-se, posteriormente, os ajustes necessários para adaptá-los à situação específica dentro de uma organização (TAYLOR, 2001). Deste modo, devem ir até um nível de detalhamento que possibilite a utilização dos conceitos nele contidos, sem a necessidade de modificá-los (KELLER e TEUFEL, 1998).

Segundo as informações do INMETRO (2005), existem atualmente 5.457 organizações certificadas ISO 9.001:2000 no Brasil e mais de 11.000 certificações nas três versões da norma. Em todo o mundo foram emitidos até 2003 mais de 560.000 certificações da norma ISO 9.000 (INMETRO, 2005). Esses números expressam a importância das normas ISO série 9.000 como o modelo de referência à gestão mais adotado do mundo e, certamente, como o grande disseminador da importância e aplicabilidade dos modelos de referência à gestão.

Não somente a ISO série 9.000 vem sendo maciçamente utilizada, a ISO série 14.000 apresentou mais de 23.000 certificações somente nos seus primeiros quatro anos de existência. (RUSSO e CORBETT, 2001). Outros modelos de referência tais como CMM, SA 8000, OHSAS 18001, entre outros são utilizados por dezenas de empresas no Brasil, sendo conhecidos e citados nas relações comerciais, nas estratégias de comunicação e marketing e nas discussões sobre gestão organizacional.

Os modelos de referência à gestão estruturados por meio de Prêmios e fundamentados no Malcolm Baldrige Quality Award já alcançaram a universalidade, existindo atualmente mais de 75 modelos de referência estruturados sobre a forma de prêmios nacional e internacional, atendendo mais de 100 países (Global Excellence Model, 2004). No Brasil, o Prêmio Nacional da Qualidade, com 14 anos de existência já consagrou 23 premiadas e 68 alcançaram a etapa final do processo de avaliação, tendo uma distribuição de mais de 390 mil exemplares dos Critérios de Excelência (documento que contem o modelo de referência à gestão e os respectivos requisitos) e treinadas mais de 13.000 pessoas (FNQ_1, 2006).

Segundo HARRISON e SHIRON (1999), o uso de modelos que identifiquem aquilo que organizações de alta competitividade devem focalizar, provendo um ponto de partida para a implementação da qualidade. A caracterização da implementação do TQM com base em modelo de referência permite que as práticas correntes da organização possam ser avaliadas em relação a

uma classe mundial. Outra vantagem da implementação do TQM orientada por um modelo favorece a identificação de oportunidades de melhoria, bem como identifica as melhores práticas existentes no mercado.

Segundo BENAVENT (2006), as organizações necessitam de Modelo de Referência para orientar a melhoria da sua gestão dentro do TQM, dessa forma esses modelos constituem uma orientação articulada que visa oferecer uma conceituação do TQM, possibilitando a construção de soluções organizadas e integradas, capazes de serem entendidas e internalizadas.

Em resumo, pode-se considerar que os Modelos de Referência têm objetivos formais (KARATHANOS, 1999, p. 20):

- auxiliar no desenvolvimento de práticas de melhoria do desempenho das organizações;
- disseminar as boas práticas para as demais organizações; e
- servir como ferramenta para transmitir conhecimentos em desempenho gerencial, planejamento, treinamento e avaliação.

Assim, os Modelos de Referência tornaram-se fundamentais para aqueles negócios que buscam melhores níveis de competitividade internacional, pois orientam os tomadores de decisão na construção da estrutura de gestão das organizações, especialmente quando é necessária uma certificação ou um reconhecimento formal para transmitir aos clientes a confiabilidade e transparência imposta para a relação comercial. Resumidamente, segundo VERNADAT (1996) as vantagens em se adotar Modelos de Referência consistem em:

- redução de tempo e custo no desenvolvimento do modelo particular;
- comparação das atividades da empresa com as atividades propostas no modelo (i.e., melhores práticas);
- melhor suporte na implantação de sistemas de gestão empresarial integrados.

Por outro lado, com a experiência histórica acumulada ao longo desses quase 20 anos do TQM, é possível afirmar que, apesar de significativo avanço conquistado pelos Modelos de Referência, estes ainda não são suficientes para garantir a eficácia da construção da solução de uma organização na adoção do TQM. Estudo realizado por SEBASTIANELLI e TAMINI (2003), identificou um conjunto de pesquisas sobre as dificuldades na adoção do TQM. GLOVER (1993 in SEBASTIANELLI e TAMINI, 2003) argumenta que as falhas no TQM decorrem de: (a) fraquezas conceituais; (b) falha de projeto; (c) implementações não efetivas. MATTA et al. (1996 in SEBASTIANELLI e TAMINI, 2003) em um estudo com as ganhadoras do MBNQA, identificaram que as dificuldades na implementação do TQM decorrem de 3 causas: (1) mudança holística na cultura corporativa; (2) construção da aceitação pelos empregados do TQM; (3) integração com fornecedores e clientes. KOTTER (1995 in SEBASTIANELLI e TAMINI, 2003) identificou 8 erros comuns no gerenciamento da implementação do TQM: (1) não estabelecimento de um senso de urgência; (2) não criação de uma força capaz de gerar coalizão; (3) lacuna de visão; (4) não comunicação da visão; (5) falta de atuação em todas ações

necessárias da visão; (6) não planejamento de curto prazo; (7) não consolidação das melhorias e produção de mudanças; e (8) não institucionalização de novas abordagens.

Como resultado das análises quantitativas realizadas por SEBASTIANELLI & TAMINI (2003), cinco obstáculos associados à ineficiência das mudanças de gerenciamento foram identificados: (1) recursos humanos inadequados no desenvolvimento e gerenciamento; (2) lacuna no planejamento para qualidade; (3) lacuna na liderança para a qualidade; (4) recursos inadequados para o TQM; e (5) lacuna do foco no cliente. Já KEKALE (1998, in KUJALA e LILLRANK, 2004) identificou que uma organização possui duas alternativas adota a implementação do TQM: (1) escolher uma abordagem que se ajuste a cultura organizacional existente; (2) Conduzir um esforço sistemático para gerenciar uma mudança cultural.

A análise dos resultados dos pesquisadores citados indica que, apesar do avanço representado pelos Modelos de Referência, a utilização tão somente desses modelos não permite resolver os principais obstáculos identificados. Em suas pesquisas ZILBOVICIUS (1999) indica que já Fleury, em publicação em 1978, apresentou o confronto entre a orientação teórica para as empresas e a realidade com que as soluções práticas prescritas são implementadas em decorrência das especificidades culturais, constituição da mão-de-obra e processos de trabalho. ZILBOVICIUS destaca também as conclusões das pesquisas de Boyer e Freyssenet, sobre o paradoxo entre a questão da unidade versus pluralidade dos modelos e orientando a necessidade do entendimento da modelagem industrial como uma operação puramente teórica e como a construção de uma realidade da organização, afirmando que nenhum modelo referenciado foi reproduzido de maneira idêntica e que um modelo certamente não é um sistema estável e fechado que se desenvolve apenas como resultado de constrangimentos externos.

Na verdade, segundo os estudos teóricos e práticos, os Modelos de Referências representam um ponto de partida para a representação em uma linguagem comum da orientação ao desenvolvimento de soluções específicas pelas organizações (CARDOSO, 2008). Dessa forma, sobre eles é necessária a construção articulada das soluções (práticas de gestão) da organização em questão, denominada neste artigo de Modelo de Gestão.

5. Os Modelos de Gestão

Para objetivar a importância da introdução do conceito de Modelo de Gestão no avanço teórico da adoção do TQM podemos concordar com a pesquisada realizada por ZILBOVICIUS (1999) que atribui a necessidade de uma interconexão lógica das práticas de gestão que permitam que os tomadores de decisão operem com uma determinada lógica referenciada. Em outras palavras, é necessária a existência de um modelo que represente as interconexões específicas entre as práticas de uma determinada organização e informe essa realidade segundo a lógica atribuída por um ou mais Modelos de Referência. ZILBOVICIUS, valendo-se das pesquisas de Boyer e Freyssenet, fortalece o entendimento que haja a necessidade da co-existência de dois modelos, um de orientação científica e que indica uma aspiração a se alcançar (Modelo de Referência) e outro uma estilização de um conjunto de práticas realmente existentes (Modelo de Gestão).

Outras bibliografias 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 e LONG (1998 in PINHEIRO DE LIMA e

LEZANA, 2005), um Modelo de Gestão é uma representação dinâmica da realidade e tem como objetivo esclarecer as relações entre diferentes elementos, indicando causalidades e interações efetivas. Modelos de Gestão podem ser entendidos como a interação dinâmica entre os elementos de um sistema (SHEHABUDDEEN et al., 1999). Segundo o Autor, o modelo é dinâmico por natureza, descreve a realidade, mostra relacionamentos, sendo capaz de prever o impacto de modificações nos elementos variáveis identificados. SHEHADUDDEEN et al. (1999) sugere ainda que, por consequência, o modelo de gestão seria uma derivação de um ou mais Modelos de Referência.

PINHEIRO DE LIMA e LEZANA (2005) sugerem que um modelo de gestão pode desempenhar os seguintes papéis:

- comunicação de uma racionalidade e estrutura para os atores que compõem o sistema sócio-técnico da organização, no qual se estabelece uma representação das dimensões que compõem o sistema organizacional;
- avaliação da ‘eficácia’ organizacional, na medida em que se relaciona com um conjunto de competências requeridas, ou seja, serve como uma estrutura para a avaliação do desempenho organizacional;
- definição do domínio dos limites do sistema organizacional, tanto no que se refere à extensão da ação organizacional, bem como aos seus níveis ou dimensões de estudo;
- descrição e explicação da ação organizacional, em função da sua estrutura e organização; e
- a construção de uma orientação a partir da qual podem-se desenvolver procedimentos, técnicas ou métodos e ferramentas para modelos organizacionais, bem como o desenvolvimento de metodologias para o projeto organizacional.

Dentro dessa contribuição, TAYLOR (2001) destaca que o uso de modelos e ferramentas para orientar a adoção do TQM favorece o estabelecimento de uma visão global do projeto implementação. Por sua vez, a visão global pode ser utilizada para encorajar e promover o comportamento da liderança dentro da implementação do TQM. Segundo o autor, a adoção de um modelo para orientar a implementação possibilita também: (a) criação de uma visão comum; (b) estabelecimento de vocabulário e linguagem para conhecimento e entendimento de todos; e (c) identificação de critérios de sucesso. Essas vantagens favorecem o alinhamento a implementação da solução ao conceito do TQM com a cultura organizacional, o alicerce de orientações conceituais e o desenvolvimento dos integrantes da organização por meio do entendimento em uma linguagem homogênea, provendo condições para mitigar diversos dos obstáculos levantados para a implementação do TQM. Os Modelos de Gestão suportam ainda o processo de tomada de decisão e de resolução de problemas, fornecendo as categorias e representações normalmente em uma linguagem de símbolos (ODEH e KAMM, 2003, in PINHEIRO DE LIMA e LEZANA, 2005).

A combinação dos diferentes conceitos levantados nas referências bibliográficas permite atender a outra necessidade semântica das organizações e especialistas que buscam adotar o TQM: , **Modelo de Gestão é considerado uma representação da realidade que descreve as relações entre diferentes elementos de gestão de uma organização e tem a capacidade de prever o**

impacto nas modificações desses elementos (CARDOSO, 2008). Segundo o autor, entende-se por Elemento de Gestão os costumes, valores, práticas e processos de gestão, ferramentas e sistemas que orientam a gestão.

6. Conclusão: Construção de Modelos de Gestão articulados por Modelos de Referência

Segundo KUJALA e LILLRANK (2004) uma organização pode selecionar as suas práticas de gerenciamento dentre um vasto conjunto pré-existente de soluções institucionalizadas para o TQM que são "ofertadas" através de múltiplos canais (manuais práticos de como implementar sistemas TQM, publicações relacionadas com qualidade, consultorias especializadas, etc) e que apresentam diferentes possibilidades de retorno. CAULLIRAUX e PROENÇA (*in* CAULLIRAUX e YUKI, 2004) afirmam que as recentes pesquisas sobre a forma como os padrões de atuação de uma organização evoluem têm, entretanto, colocado em xeque esta percepção do papel de um Modelo de Gestão, alertando sua finalidade quanto à orientação da ação empreendedora no âmbito da organização.

Conclui-se, portanto, que a escolha das práticas que compõem o Modelo de Gestão é uma atividade complexa de modelagem que perpassa pela necessidade de ajuste buscando uma eficaz construção sistêmica (articulada, interconectada e integrada). A necessidade desse ajuste, a existência de diferentes Modelos de Referência amplamente adotados e consolidados, os conceitos identificados para os Modelos de Referência e Modelos de Gestão e a observação dos autores de esforços bem sucedidos de organizações brasileiras conduz a proposição central deste artigo: **a construção explícita de Modelo de Gestão Organizacional articulado por um conjunto de Modelos de Referência escolhidos.**

Iniciativas realizadas em entidades como a Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) e a European Foundation Quality Nacional (EFQN) indicam as mesmas preocupações. Guias orientativos publicados pela EFQN e em publicação pela FNQ buscam orientar as organizações a construir seus Modelos de Gestão articulados pelo Modelo de Referência que prescrevem. Por outro lado, essas discussões ainda encontram-se relativamente novas, com poucas consolidações e ainda pouco sustentadas pelas pesquisas acadêmicas. Especificamente dentro da FNQ, iniciou-se um conjunto de discussões sobre a construção de Modelo de Gestão suportadas no Modelo de Referência prescrito por esta instituição (MEG da FNQ). A participação de um dos autores no Comitê de Critérios da FNQ (grupo responsável pela discussão do Modelo de Referência MEG) permitiu identificar uma expectativa desta fundação quando se discute a construção das soluções das organizações na adoção do TQM: um método organizado para a construção de uma solução articulada e eficaz da organização (Modelo de Gestão) sustentada no conjunto de prescrições oferecidas pelo Modelo de Referência.

Essa proposição fica ainda mais evidente quando se observa a agenda de discussões das empresas brasileiras e entidades que respondem pela responsabilidade de diversos Modelos de Referência, é claramente percebido que existe uma indicação no encaminhamento desses assuntos. Em pesquisa com 20 usuárias do MEG FNQ, indicadas como referências por esta fundação, CARDOSO (2008) observou que as organizações articulam Modelos de Referência para a Construção de Modelos de Gestão, dentro de um circuito integrado de aprendizado organizacional e internalização dos fundamentos da Qualidade e Excelência. O autor, em

seqüência, realizou 8 estudos de casos que demonstraram ser um dos principais focos dos gestores a integração de múltiplos Modelos de Referência por meio da construção de um Modelo de Gestão específico de cada organização.

Estudos realizados pelo Grupo de Produção Integrada (GPI) da UFRJ sugerem a necessidade de diferenciar níveis de aderência à realidade entre os diversos momentos de concepção de um Modelo de Gestão; e diferentes níveis de agregação na discussão do alcance da solução em pauta (Figura 1). O que se pretende resumir ali é que, para formatar o seu Modelo de Gestão, uma organização pode optar por utilizar diferentes modelos de referência. Neste caso, o Modelo de Gestão será a materialização da combinação destes em relação às peculiaridades e características exclusivas de uma dada organização. É esta combinação que torna cada Modelo de Gestão único, mesmo nos casos em que as organizações partam dos mesmos Modelos de Referência (CARDOSO, 2008).



Figura 1 - Proposta de Lógica de relação entre Modelo de Gestão e Modelo de Referência.

Fonte: Os autores.

A prática de gestão é o modo como a organização resolve um problema de gestão, o que é feito no dia a dia da organização para solucionar uma dada questão organizacional. O conjunto de práticas de gestão inter-relacionadas constitui um aspecto real de gestão. O conjunto de aspectos reais de gestão com seus limites equacionados e articulados de tal forma particular configuram a solução real de gestão de uma organização específica, a identidade daquela organização.

As soluções reais de gestão reconhecidas formalmente pelas organizações, explicitadas em manuais, figuras, procedimentos, entre outros, configuram os modelos de gestão. Os modelos de

gestão são representações parciais da realidade que descrevem como se conformam os aspectos de gestão, explicitando as interconexões lógicas entre eles para uma dada organização.

Os *frameworks* de modelo de gestão estabelecem os aspectos de gestão e as respectivas fronteiras para um tipo de organização-objeto. Analogamente, os *frameworks* de aspectos de gestão exploram as relações presentes no interior de um aspecto de gestão específico para organizações com um conjunto de características em comum. Nestes é explorada a forma como as práticas de gestão se ajustam em organizações de um dado tipo, como o que as organizações assumem formalmente conforma uma solução organizacional articulada.

Os métodos e os modelos de referência orientam as organizações na forma como elas devem se gerir. Esses referenciais conceituais podem ser informativos para a gestão da organização como um todo ou restritos a aspectos de gestão específicos. Sejam eles referenciais que informam a gestão de toda a organização ou a gestão de um determinado aspecto eles articulam as principais questões organizacionais, suportando os tomadores de decisão com uma lógica referenciada.

A partir das questões organizacionais colocadas pelos métodos e modelos de referência pode ser concebido um *framework* de modelo de gestão, que irá configurar-se como um referencial conceitual (ou conjunto de referenciais conceituais articulados) moldado para atender as particularidades de organizações que tratam um determinado objeto. Um *framework* também pode surgir da generalização de uma dada solução de sucesso de modelo de gestão. Neste caso, um modelo em função de seu bom desempenho é replicado constituindo uma referência para organizações de um tipo. As duas formas de concepção apresentadas acima podem ser estendidas aos *frameworks* de aspectos de gestão.

As técnicas de gestão são referenciais teóricos que se detêm à dinâmica de gestão de uma prática. A aplicação concreta de uma técnica de gestão é a prática de gestão, ou seja, a prática é a forma pela qual a técnica é realizada. Vale ressaltar que nem toda prática precisa ter como origem uma técnica de gestão. As práticas podem ser originadas na própria organização e ainda assim serem satisfatórias.

Para formatar o seu modelo de gestão, uma organização pode optar por utilizar métodos, modelos de referência ou *frameworks*. Neste caso, o modelo de gestão será a materialização destes em meio às peculiaridades e características exclusivas de uma dada organização. São estas que tornam, apesar de usarem os mesmos referenciais, o modelo de gestão de cada organização único. Cabe aqui a mesma ressalva feita para as práticas e técnicas de gestão, não é pré-requisito de sucesso para um modelo de gestão ser orientado por um dos referenciais citados acima.

7. Bibliografia

BENAVENT, F. B. **TQM Application Through Self-Assessment and Learning: Some Experiences from Two EQA Applicants.** Quality Management Journal, Milwaukee, USA, ASQ, no. 1, vol. 13. p. 7–25. 2006.

BIANCO, M. F.; SALERMO, M. S. **Como o TQM opera e o que muda nas empresas? Um estudo a partir de empresas líderes no Brasil.** Revista Gestão e Produção, São Carlos, Brasil, v. 8, n. 1. p 56-67. 2001.

- BOGGS, W. B. **TQM and Organizational Culture: A Case Study**. Quality Management Journal, Milwaukee, USA, ASQ, no. 2, vol. 11. p. 42–52. 2004.
- CAMERON, K.; SINE, W. **A Framework for Organizational Quality Culture**. Quality Management Journal, Milwaukee, USA, ASQ, no. 4, vol. 6. p. 7–25. 1999.
- CARDOSO, R. **Construção de Modelos de Gestão articulados por Modelos de Referência: uma investigação sobre o uso dos Modelos de Referência de qualidade e excelência**. UFRJ, Rio de Janeiro, 2008.
- CAULLIRAUX, H., PROENÇA, A. **Gestão: Introdução Conceitual**. In: CAULLIRAUX, H., YUKI, M. Gestão Pública e Reforma Administrativa. Conceitos e Casos: a Experiência de Florianópolis. Rio de Janeiro: Lucerna, 2004. p. 19-23.
- FNQ. **Critérios de Excelência**. Fundação Nacional da Qualidade. São Paulo, 2006.
- FNQ_2. **Estudo de Empresas – Pesquisa realizada pela Serasa**. Fundação Nacional da Qualidade. São Paulo, 2005.
- GARVIN, David A. **Gerenciando a Qualidade: A Visão Estratégica e Competitiva**, tradução de João Ferreira Bezerra de Souza. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed. 2004.
- GHOBIAN A.; GALLEAR D. N. **TQM implementation: an empirical examination and proposed generic model**. Omega, vol 29, no 4. p. 343–359. 2001.
- HARRISON, Michael I., SHIROM, Arie.; **Organizational Diagnosis and Assessment**. Ed. Sage Publications, Inc. Thousand Oaks, California, 1999.
- HYDER, Elaine B. KEITH M. Heston. PAULK, Mark C. **eSCM-SP: eSourcing Capability Model For Service Providers**. Carnegie Mellon University. 2ª Edição, Pittsburgh, 2004.
- INMETRO. **HomePage do INMETRO**, <www.inmetro.gov.br>, acessado em 15 de janeiro de 2005.
- ISO. **NBR ISO 9001:2000 – Sistema de Gestão da Qualidade – Requisitos**. Associação Brasileira de Normas Técnicas. Rio de Janeiro, 2000.
- ISO_1. **NBR ISO 14001:2004 – Sistema de Gestão Ambiental**. Associação Brasileira de Normas Técnicas. Rio de Janeiro, 2004.
- KELLER, G.; TEUFEL, T. **SAP R/3 process-oriented implementation**. Harlow, England: Addison Weley Longman. 1998.
- KUJALA J.; LILLRANK, P. **Total Quality Management as a Cultural Phenomenon**. Quality Management Journal, Milwaukee, USA, ASQ, no. 4, vol. 11. p. 43–55. 2004.
- MCGRATH, M. E., **Improving supply-chain management: the first cross-industry operations reference-model can change the way business is done by all**. Logisticstoday, v. 38, n. 1, p. 78-79, 1997.
- PINHEIRO DE LIMA, E.; LEZANA, A. G. R. **Desenvolvendo um framework para estudar a ação organizacional: das competências ao modelo organizacional**. Revista Gestão e Produção, São Carlos, Brasil, v. 2, n. 2. p 177-190. 2005.

RUSSO, M. V.; CORBETT, C. J. **ISO 14001: irrelevant ou invaluable**. ISO Management Systems. p. 23-29. 2001.

SEBASTIANELLI, R.; NABIL, T. **Understanding the Obstacles to TQM Success**. Quality Management Journal, Milwaukee, USA, ASQ, no. 3, vol. 10. p. 45–56. 2003.

SHEHABUDEEN, N.; PROBERT, D.; PHAAL, R.; PLATTS, K. **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. 1999.

SLACK, N., et al., **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 1a. ed. 726 p. 1997.

SMITH, Martin. **Business Process Design: Correlate of Success and Failure**. Quality Management Journal, Milwaukee, USA, ASQ, no. 2, vol. 10. p. 38–49. 2003.

TAYLOR, L. J. **Selecting and Implementing Quality Management Models**. In Annual Quality Congress, Charlotte, NC, vol. 55, no. 0, 2001, pp. 286-291.

VAN DER WIELE, A.; WILLIAMS, A. R. T.; DALE, B. G. **Total Quality Management: Is It a Fad, Fashion, or Fit?** Quality Management Journal, Milwaukee, USA, ASQ, no. 2, vol. 7. p. 65–79. 2000.

VERNADAT, F. B. **Enterprise modeling and integration: principles and applications**. London: Chapman & Hall. 1996.

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