

MODELOS DE GESTÃO: ENFOQUE NO MODELO MEG*

RIBEIRO, Silvio Paula

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS)
spribeiro@hotmail.com

FRANCISCO, André Luiz

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS)
admandreluiz@hotmail.com

SACCHI, Anieli Elisa da Silva

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS)
anielisacchi1999@gmail.com

TONIOLO, Sarah Elisabeth Castilho

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS)
sarahctoniolo@yahoo.com.br

RESUMO

As organizações estão inseridas em um mercado altamente competitivo e em um ambiente volátil. Deste modo, para acompanhar as mudanças e estar à frente no mercado faz-se necessário uma boa gestão organizacional. Os modelos de gestão possuem a função de orientar os gestores, para dar condições de tomarem decisões mais eficazes. Mediante o exposto, o objetivo geral deste artigo é compreender, via Modelo de Excelência da Gestão (MEG), aspectos de relevância organizacional, estrutural e comportamental que possibilite maior eficiência em processos e possibilidade a melhoria da eficácia organizacional. Para tanto, foi utilizada uma abordagem qualitativa, viabilizada e orientada a partir do estudo de caso. Este procedimento técnico se baseou em 9 empresas na região de Três Lagoas (MS). Optou-se por

*Artigo elaborado pelos autores e apresentados à disciplina de Modelagem Organizacional do curso de Administração da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS/CPTL), no segundo semestre de 2021.

aplicar o MEG para identificar falhas que inviabilizam uma boa gestão organizacional e, conseqüentemente, auxiliar as empresas na melhoria da gestão. Resultados obtidos permitiram a identificação de inúmeras falhas nas empresas de pequeno porte eleitas, bem como, em alguma medida, nas de médio e grande também. As falhas remetem, sobretudo, a adaptabilidade, resultado alarmante, visto a necessidade constante de adaptação ao ambiente instável em que o mercado se encontra.

PALAVRAS-CHAVE: *Pequenas empresas; modelo organizacional; MEG; falhas organizacionais.*

INTRODUÇÃO

A Administração como profissão, ciência e arcabouço de ferramentas gerenciadoras das organizações se originou nos primórdios da civilização, quando os indivíduos desenvolviam técnicas administrativas para resolver problemas ou melhorar processos rudimentares. Nesse limiar, a prática da Administração se intensificou com o desenvolvimento do comércio, que passou pelo escambo, pela invenção da moeda e pela Primeira Revolução Industrial, ocasionando mudanças significativas para a Administração, organizações e a sociedade de modo geral (CARDOSO, 2012).

Devido às grandes mudanças que ocorreram dentro das organizações surgiram estudiosos e teorias a respeito do trabalho e de processos organizacionais, como Taylor e Henry Ford com a Teoria da Administração Científica, Fayol com a Teoria Clássica e Max Weber com a Teoria Burocrática. A partir dessas teorizações, surgiram modelos organizacionais orientadores da gestão empresarial das organizações, com vistas a alcançar as metas e objetivos traçados com maior eficácia. Um dos modelos emergentes desse período é o Metodologia de Eficiência de Gestão (MEG) (CARDOSO, 2012).

Em face do contexto exposto, o enfoque deste artigo centra-se em compreender, através da MEG, os aspectos de relevância organizacional, estrutural e comportamental que possibilite nas ações da empresa estudada maior eficiência em seus processos e possibilidade na melhoria da eficácia organizacional. Especificamente, interessa a esta mobilização científica: a) trazer uma compreensão básica sobre a Administração; b) definir organização e a atividade empresarial na economia; c) conceituar a importância de modelos de gestão; d) compreender basicamente MEG; e) utilizar modelo

teórico MEG na análise de empresa e tabular/interpretar/tratar informações obtidas, a fim de contribuir com a gestão da empresa eleita para análise.

Por possuir premissas que são extremamente necessárias para se ter uma gestão de qualidade, esta pesquisa optou por aplicar a MEG em 9 empresas do município de Três Lagoas, estado de Mato Grosso do Sul (MS) e região, para responder a seguinte pergunta de pesquisa: Quais os aspectos de pertinência organizacional, estrutural e comportamental e possíveis falhas organizacionais estas empresas possuem?

Esta mobilização justifica-se pela necessidade em se erigir um diagnóstico e contribuir para a correção e melhoria da gestão organizacional, dentro do município eleito. Diante disso, trabalhou-se com autores como (MICHELIN; SCHMIDT, 2011; BENTO *et al.* 2014; SILVA; BARROS FILHO, 2020; REINA; TOMAZ; MAGALHÃES, 2021; SEBRAE, 2013; FNQ, 2016), com vistas a levar a cabo as pretensões deste estudo. Metodologicamente, optou-se por uma vertente de cunho exploratório qualitativa vinculada ao estudo de caso, amparada em Gil (2002), enlaçada a um questionário estruturado via MEG, aplicado nas organizações. O tratamento e interpretação dos dados coletados, entre abril de 2018 a julho de 2021, foram dispostos em planilhas a partir do *software* Excel, em uma mobilização interpretada por amostragem.

Resultados obtidos permitiram a identificação de inúmeras falhas na gestão das empresas de pequeno porte eleitas, bem como, em alguma medida, nas de médio e grande também. A falhas remetem, sobretudo, à adaptabilidade, resultado alarmante, visto a necessidade constante de adaptação ao ambiente instável em que o mercado se encontra.

2. REFERENCIAL TEÓRICO E EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA ADMINISTRAÇÃO

Neste item são dispostos apontamentos históricos concernentes à evolução da administração como ciência e questões relacionadas ao recorte teórico eleito para essa pesquisa.

2.1 Princípios da Administração

A administração originou-se na Suméria, no ano 5.000 a. C., quando os sumerianos buscavam aprimorar a forma de solucionar suas dificuldades práticas, iniciando assim as técnicas administrativas rudimentares (VIEIRA, 2017).

Kwasnicka (1989) fala sobre as práticas administrativas, explicitando

que, na história, existem diversos exemplos de planos formais, organizações de trabalho, liderança e sistemas de avaliação, como a construção das pirâmides. Para tornar possível a realização dessas construções, alguns métodos avançados para a época foram colocados em prática, como: divisão de trabalho, previsão, planejamento e a função do administrador, para coordenar as construções.

A utilização das práticas administrativas se intensificou com o escambo de produtos advindos da pecuária. A relação de troca tornou-se possível no momento em que a produção ultrapassou o essencial para a sobrevivência intrafamiliar. Assim, o excedente passou a ser trocado por outras mercadorias não produzidas (FREIRE, 2010).

Para facilitação das trocas comerciais, a moeda originou-se da carência de possuir um item de mediação nas negociações, para que pessoas com interesses distintos conseguissem realizar a negociação por meio de um elemento comum que satisfizesse os interesses divergentes (VIEIRA, 2017). Deste modo, ela entra como elemento de valoração simbólica que contribui para o fechamento de negócios de diversas ordens, sem que alguma das partes se sinta insatisfeita, pois pode canalizar o valor para adquirir aquilo que precisa da melhor forma que encontrar.

Com a maquinofatura advinda da Revolução Industrial, no século XVIII, diversas mudanças ocorreram na produção. O instrumento usado no labore foi imobilizado, o trabalhador não produz mais, somente regula, transporta, liga e desliga a máquina (FELIPE, 2007). Isso fez com que o trabalho ficasse mais fragmentado e automatizado, estabelecendo o fim do serviço artesanal, em grande medida, feito do começo ao fim pela mesma pessoa. A partir deste passo, a produção em larga escala e de forma fragmentada se estabeleceu criando o que se denominou de operariado. Conjuntura que requereu também a função de administrador, para gerir os processos e unificar o trabalho para que o produto pudesse emergir do processo.

2.2 Administração, as Empresas e os Modelos de Gestão

Fruto da evolução da manufatura para maquinofatura, a Administração é uma atividade praticada por meio dos recursos humanos, financeiros e materiais, com o intuito de alcançar metas organizacionais por meio das funções: planejar, organizar, liderar e controlar (MEGGINSON *et al.*, 1998; TRIGUEIRO; MARQUES, 2009).

O primeiro teórico a abordar a administração como ciência foi Frederick Winslow Taylor (1856 - 1915), conhecido como o pai da teoria,

por sugerir o uso de métodos científicos cartesianos na administração de organizações (MARCO, 2013). Segundo Cardoso (2012), Taylor acreditava que a solução para resolver o problema dos salários era descobrir qual o tempo máximo que uma atividade poderia ser realizada, para isso era preciso estudar os movimentos necessários para executar uma atividade, nesse limiar o estudioso já pensava na carga horária concernente ao expediente ideal para uma atividade laboral.

Outro importante teórico da Administração Científica foi Henry Ford (1863 - 1947), ele implementou a linha de produção, criou segmentação do processo, isso gerou especialização em cada parte da montagem de um produto, potencializou a produção e satisfez o mercado de maneira padronizada (MAXIMIANO, 2017; NUNES; REZENDE; JÚNIOR, 2020). Essa atitude pioneira trouxe lucratividade e destreza no processo fragmentado de produção, até hoje em vigor nas grandes linhas de montagem.

Com o objetivo de aprimorar os processos da organização e não somente do chão de fábrica, Henry Fayol (1841 - 1925) criou a Teoria Clássica, na qual o foco era a estrutura organizacional, foi assim que surgiu assim a Administração do Negócio. Com o enfoque na organização e com a Administração do Negócio, Fayol defendeu que o processo administrativo corresponde as seguintes atividades: previsão, organização, direção, coordenação, controle e comando (VELOSO, 2015).

Outra Escola de extrema importância para a Administração é a Escola Burocrática, marcada pelo teórico Max Weber (1864 - 1920). Para Aragão (1997), o modelo ideal weberiano une a modelagem de um sistema embasado em eficiência, levando em consideração a estrutura formal da organização.

Essas escolas formam o cerne da criação de vários modelos de gestão organizacional. Segundo Crozatti (1998), o modelo de gestão é um composto de regras e diretrizes que deve orientar os gestores na escolha da opção mais adequada, para conduzir a organização a atingir sua missão com eficácia. Estes modelos são extremamente importantes para o contexto atual, em que o ambiente é volátil e as empresas precisam se adaptar para sobreviver. Stadler e Paixão (2012, p. 18) evidenciam: “essa adaptação começa pelo modelo de gestão adotado. Os modelos construídos no início do século XX com foco em máquinas, equilíbrio, controles, recurso, hierarquia, vão se tornando obsoletos, na medida em que essa complexidade aumenta”. Cada época tem suas peculiaridades de mercado para serem atendidas, cabe as empresas flexibilizar-se para se manter na ativa.

Como dito anteriormente, surgiram diversos modelos contemporâneos embasados nas teorias clássicas, dentre eles encontra-se o Modelo de

Gestão Participativa. Predebon e Sousa (2003) explanam sobre a Gestão Participativa como um modelo de gestão baseado em grupos de trabalhos em que poucos administram. Este modelo pode ocorrer de forma consultiva, grupal ou representativa. O texto de Vidal *et al.* (2004) também trata sobre a Gestão Participativa, para eles o capital humano é um diferencial para a organização, o incentivo da participação das pessoas faz o processo decisório mais efetivo, em consonância com a estratégia da empresa e também com o sentimento coletivo.

Nessa seara de possibilidades, há também a Gestão por Resultados que estabelece o rumo estratégico e incentiva programas de mudanças, tem como função também certificar a melhoria contínua em cada ação da empresa, por meio de planos de ação que devem ser inspecionados regularmente (ROSSI JR., 1998).

Outro modelo é o de Gestão por Competência, Sant'ana *et al.* (2013, p.3) define este modelo como uma série de práticas sociais “as quais possuem finalidade de definir como as organizações e o mercado recrutam, contratam, desenvolvem, promovem, premiam, atribuem valores de remuneração, demitem, orientam políticas de inclusão e exclusão do mercado de trabalho, dentre outros”.

Há também o Modelo de Gestão por Processo, delineiam este modelo afirmando que é baseado na melhoria contínua dos processos, o objetivo maior é sempre as necessidades dos clientes (CANDIDO; FERREIRA; ZUHLKE, 2008; COSTA; POLITANO, 2008; KIPPER *et al.* 2011; SOUZA, 2014).

Junto aos modelos já expostos temos o Seis Sigma, segundo Santos e Martins (2008) existem dois enfoques para colocá-lo em prática: estatístico e estratégico. O primeiro é baseado na quantificação da variação, que é feita em quantidades de desvios padrão. O segundo, (CORONADO; ANTONY, 2002; SANTOS; MARTINS, 2008) descrevem como uma abordagem para melhoria da organização, com o intuito de aumentar a lucratividade, extinguir o refugo, minimizar custos e melhorar a efetividade de todos os processos, bem como identificar e superar as expectativas e necessidades dos clientes.

Existe, também, outro modelo de gestão chamado 5S, descrito por Fachin *et al.* (2017), ele é constituído por cinco etapas sequenciais iniciadas pela letra S; (Senso de utilização, Senso de organização, Senso de limpeza, Senso de saúde e Senso de disciplina). De acordo com Campos *et al.* (2005), em muitos momentos 5S é tido como uma grande faxina, em decorrência de as pessoas não enxergam sua amplitude, restringindo-o apenas a aspectos físicos.

O PDCA é também um dos modelos de gestão contemporâneos,

para Fornari Junior (2010), esse modelo tem como objetivo amparar o diagnóstico, análise e prognóstico de problemas das organizações. Ele é de profunda relevância para a solução de problemas. Este modelo é composto pelas seguintes etapas que deram origem a sigla que o representa: *Plan* (Planejar), *Do* (Fazer), *Check* (Checar) e *Action* (Agir). Fonseca e Miyake (2006) afirmam que o modelo PDCA pode ser chamado também de SDCA, quando for usado para alcançar metas padrão ou para conservar os resultados em um determinado nível almejado.

Por fim, explicita-se o modelo da Excelência em Gestão que é um dos mais completos para reordenação organizacional, elaborado pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), abrange todos os princípios imprescindíveis para realizar uma boa gestão, possuindo como alicerce 11 (onze) princípios da excelência, reunidos em 8 critérios que são premissas utilizadas para avaliar a maturação da gestão e os graus de excelência nos processos organizacionais (BENTO *et al.*, 2014). Assim, conforme FNQ (2016) os 11 (onze) princípios foram reunidos em 8 (oito) critérios: Pensamento sistêmico, aprendizado organizacional e inovação, liderança transformadora, compromisso com os usuários, adaptabilidade, desenvolvimento sustentável, orientação para os processos e geração de valor.

Implementada a historicização dos métodos organizacionais, o próximo item traz apontamentos sobre o MEG.

2.3 Modelo de Excelência da Gestão (MEG)

Segundo Weiszflog (2015), a palavra qualidade significa grau de perfeição, precisão, conformidade e conforme certo padrão. Na administração de empresas qualidade é considerado sinônimo de melhoria contínua, quando algo está entre os conforme com os requisitos. Também, refere-se ao conceito de qualidade como uma adequação ao uso (OLIVEIRA, 2004). Conforme Bento *et al.* (2014, 675) “os sistemas de gestão da qualidade proporcionam às empresas que os adotam, a qualidade e a redução de custos”. Em um mundo corporativo competitivo, existem muitos desafios a serem superados o que faz com que cada vez mais a melhoria contínua da qualidade e da produtividade, sejam necessárias.

Dessa forma, foi criado um prêmio anual pelo Comitê Nacional da Qualidade e Produtividade, em forma de reconhecimento das empresas brasileiras que se diferenciam em relação à qualidade e a gestão. Então a FNQ, criada com esse objetivo, entregou a primeira edição do PNQ no dia 12 de novembro de 1992, na categoria indústria (ALGARTE; QUINTANILHA, 2000).

O MEG é derivado de um estudo desenvolvido para determinar o denominador comum das organizações mais bem-sucedidas. A pesquisa foi realizada pela primeira vez na década de 1980 e identificou um conjunto de conceitos compartilhados por essas organizações. É preciso enfatizar que não importa o tamanho ou segmento de mercado, qualquer organização pode se beneficiar do MEG (FNQ, 2016; SEBRAE, 2013). Nesta perspectiva, Silva e Barros Filho (2020, p. 2), afirmaram que “o MEG pode ser adequado a qualquer tipo de instituição, com os mais variados objetivos, produtos e clientes”.

Segundo a FNQ (2016), o Modelo reflete a experiência, o conhecimento e o trabalho de pesquisa de diversas organizações, tanto públicas quanto privadas, universidades e especialistas do Brasil e do exterior. Baseia-se em um conjunto de processos que produzem os resultados esperados. O MEG é formado por oito critérios, segundo o qual uma organização pode ser vista como um sistema orgânico que busca sempre se adaptar aos demais ambientes. É composto por um conjunto de valores e princípios que revelam padrões culturais internacionalizados nas organizações Classe Mundial, que é uma expressão utilizada para caracterizar uma organização considerada entre as melhores do mundo em gestão organizacional e reconhecidos internacionalmente, expressos por meio de seus processos e consequentes resultados (FNQ, 2016).

Didaticamente, a estrutura do MEG, foi reunida no **Quadro 1**, com os 11 (Onze) princípios.

Quadro 1 - Princípios do MEG

PRINCÍPIOS	EXPLICAÇÃO
Pensamento sistêmico	Compreensão da relação e dependência dos elementos organizacionais, assim como a organização e o ambiente externo.
Aprendizado organizacional	Procura de conhecimento para a organização por meio do conhecimento tácito e explícito.
Cultura de inovação	Incentivo a criatividade com o intuito de testar novas ideias e gerar diferenciais competitivos.
Liderança e constância de propósitos	Fomento de relações de qualidade e a proteção dos stakeholders, por intermédio de ações claras e motivadoras.
Orientação por processos e informações	Conhecimento e entendimento das diversas atividades e processos organizacionais, respaldando as tomadas de decisões
Visão do futuro	Percepção dos fatores que influenciam a organização, seu ambiente interno e externo a curto e longo prazo, objetivando sua permanência no mercado.

PRINCÍPIOS	EXPLICAÇÃO
Geração de valor	Conquista de resultados concretos, garantindo a sobrevivência da organização.
Valorização das pessoas	Criação de relacionamentos com as pessoas, proporcionando condições para os seus desenvolvimentos profissionais e humanos, potencializando seus desempenhos.
Conhecimento sobre o cliente e o mercado	Conhecimento e entendimento do cliente e do mercado, buscando a criação de valor de forma a gerar diferenciais competitivos sustentáveis, e por consequência aumentar a competitividade no mercado
Desenvolvimento de parcerias	Realização de atividades junto com outras organizações, visando beneficiar ambas as organizações.
Responsabilidade social	Desenvolvimento de atividades com base na ética e transparência da organização com todos seus <i>stakeholders</i> , tendo em mente a preservação do meio ambiente e da sociedade, contribuindo de forma positiva.

Fonte: Adaptado de Michelin e Schmidt (2011).

Estes 11 (onze) princípios foram ajustados para 8 (oito) critérios que fundamentam a gestão para excelência. Assim, os critérios são: Pensamento sistêmico, que se refere ao tratamento e compreensão das relações que formam as organizações; Aprendizado organizacional e inovação, bem como a busca por novas competências por meio da percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de conhecimentos, relacionados a implementação de novas ideias de forma a gerar ganhos sustentáveis para as organizações; Liderança transformadora, atuação de forma ética preparando líderes e pessoas de forma comprometida com a excelência mobilizando em torno de valores, princípios e objetivos das organizações; Compromisso com as partes interessadas, comprometimento de tempo em relação as estratégias e processos com as partes interessadas; Adaptabilidade, se refere a flexibilidade e capacidade diante de mudanças e alterações frente as novas demandas; Desenvolvimento sustentável, é o comprometimento com os impactos ambientais que podem ser gerados e a contribuição para a melhoria das condições de vida, se preocupando com as futuras gerações e com um comportamento ético e transparente; Orientação por processos é a forma de dar reconhecimento a importância dos processos que devem ser gerenciados visando a busca da eficiência e da eficácia de forma a agregar valor para a organização; Geração de valor, bem como o alcance de resultados positivos econômicos, sociais e ambientais que atendam as expectativas e necessidades das partes interessadas (FNQ, 2016).

Para contribuir com a compreensão do MEG, os 8 (oito) critérios foram reunidos no **Quadro 2**, com as devidas explicações do que corresponde cada um deles.

Segue **Quadro 2** com os princípios do MEG.

Quadro 2 - Critérios do MEG

CRITÉRIOS	EXPLICAÇÃO
Pensamento sistêmico	Corresponde ao tratamento e compreensão das relações que formam as organizações.
Aprendizado organizacional e inovação	Busca novas competências por meio da percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de conhecimentos, relacionados a implementação de novas ideias de forma a gerar ganhos sustentáveis para as organizações.
Liderança transformadora	Atuar de forma ética preparando líderes e pessoas de forma comprometida com a excelência mobilizando em torno de valores, princípios e objetivos das organizações.
Compromisso com os usuários	Compromisso com as partes interessadas, comprometimento de tempo em relação as estratégias e processos com as partes interessadas.
Adaptabilidade	Se refere a flexibilidade e capacidade diante de mudanças e alterações frente as novas demandas.
Desenvolvimento sustentável	Comprometimento com os impactos ambientais que podem ser gerados e a contribuição para a melhoria das condições de vida, se preocupando com as futuras gerações e com um comportamento ético e transparente.
Orientação para os processos	É a forma de dar reconhecimento a importância dos processos que devem ser gerenciados visando a busca da eficiência e da eficácia de forma a agregar valor para a organização
Geração de valor	É o alcance de resultados positivos econômicos, sociais e ambientais que atendam as expectativas e necessidades das partes interessadas.

Fonte: Adaptado de FNQ (2016).

Em pesquisa utilizando o MEG, para avaliar as práticas de gestão de pessoas, Michelin e Schmidt (2011, p.63) afirmaram que “valorizar pessoas significa assegurar seu desenvolvimento, bem-estar e satisfação, criando práticas mais flexíveis e produtivas para atrair e reter talentos”. Para Reina, Tomaz e Magalhães (2021, p. 745) o MEG “é capaz de visualizar as práticas de gestão específicas que possibilitam uma atenção mais integrada e sistêmica dentro de seu ecossistema de inovação e alcançam maiores e melhores resultado”.

Os elementos do Modelo estão relacionados a um ambiente de informação e conhecimento, com o objetivo de produzir cada vez mais resultados de uma forma integrada. Ajudando a orientar a competitividade das organizações usuárias e os níveis de qualidade de classe mundial em termos de práticas de gestão e resultados sobre uma base sólida e legítima. Segundo a FNQ (2013), o MEG significa uma experiência, o conhecimento e o trabalho de pesquisa dentre as organizações e de especialistas do Brasil e de outros países do Exterior. É um método de diagnóstico para autoavaliação e/ou avaliação e reconhecimento das boas práticas de gestão.

Implementada a historicização dos métodos organizacionais e o (MEG), o próximo item traz apontamentos sobre a metodologia utilizada, para demonstrar os procedimentos que foram aplicados.

3. METODOLOGIA UTILIZADA

Metodologicamente, este estudo uniu as perspectivas teórica e prática, de acordo com o seu objetivo proposto, partiu de procedimentos de cunho exploratório, baseados em Gil (2002) foi promovida uma análise bibliográfica e estudo de campo com objetivo de se ter um maior alcance na investigação do evento eleito. Essa mobilização ajudou a proporcionar maior familiaridade com o problema, tornando-o mais explícito para a formulação da pergunta de pesquisa que rege o fazer ora descrito.

O desenvolvimento da pesquisa se deu via abordagem qualitativa, por meio da aplicação do procedimento técnico baseado em estudo de caso. Quanto as fontes de tratamento das informações, foram previamente triadas e tratadas com base em fontes bibliográficas vinculadas ao tema, bem como complementadas por informações em campo coletadas junto aos colaboradores, respondentes de um questionário. Portanto, o questionário foi o instrumento de coleta de dados, elaborado a partir dos detalhes no MEG, aplicado pessoalmente pelos pesquisadores, conforme agendamento proposto pelas empresas, envolvidas nesta pesquisa.

No que tange à técnica de elaboração, tratamento e interpretação de dados, o procedimento foi feito em planilhas com o *software* Excel. A amostra da pesquisa corresponde a nove empresas na região da cidade de Três Lagoas (MS), o período de estudo, tratamento e análise foi de abril a maio de 2018 a julho de 2021. De maneira que os resultados angariados, seguem disponibilizados no item vindouro.

4. TABULAÇÃO E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS, CONFORME OS PARÂMETROS DO MEG

As entrevistas foram realizadas com o total de 34 funcionários de vários níveis organizacionais, distribuídos, não-proporcionalmente, em 9 empresas localizadas nas cidades de Três Lagoas (MS) e Andradina (SP), elas ocorreram em empresas de diversos portes, ramos e áreas de atuação, para que se pudesse observar que falhas podem ocorrer nas empresas de pequeno e médio porte.

Desta forma, segue a tabulação dos dados que competem às organizações eleitas.

Tabela 1 - Informações sobre as empresas.

Porte das empresas		Município das empresas		Área de atuação		
Micro	77,78%	Três Lagoas	66,67%	Prestação de Serviços	Saúde	11,11%
Pequena	11,11%	Andradina	33,33%		Distribuidora	11,11%
Média	11,11%	Desempenho da Gestão		Indústria		0%
Grande	0%	Ótimo	77,78%	Comércio	Artigos para presente	11,11%
Ramo das empresas		Bom	11,11%		Produtos saudáveis	11,11%
Prestação de serviços	22,22%	Regular	11,11%		Cosméticos	11,11%
Indústria	0%	Péssimo	0%		Automobilístico	22,22%
Comércio	77,78%	Não tem	0%		Alimentício	22,22%

Conforme a **Tabela 1**, pode-se observar que as microempresas são maioria entre as nove organizações envolvidas no estudo, somando 77,78%, não houve nenhuma grande empresa contemplada nesta pesquisa. Desta mesma forma, é preciso destacar que nenhuma das empresas eram do ramo industrial. Para este estudo, o comércio foi o nicho que demonstrou maior frequência com 77,78%. Em Três Lagoas (MS), houve o maior índice de empresas do ramo comercial, sendo 66,67% das abordadas nesta pesquisa. Vale ressaltar que a amostra atende ao constatado por (FNQ, 2016; SEBRAE, 2013; SILVA; BARROS FILHO, 2020), onde o tamanho ou o segmento de mercado, não importa, ou seja, qualquer empresa pode beneficiar-se do MEG. Desta forma, pode-se afirmar que a amostra de empresas envolvidas neste estudo é válida.

Em um quadro geral, seguindo a possibilidade de classificação como: ótimo, bom, regular, péssimo ou não tem, o desempenho destas empresas, segundo os funcionários colaboradores, é, em grade medida, ótimo, 77,78%

dos resultados coletados demonstram esse nível de satisfação. Nesse mesmo aspecto, é preciso dizer que nenhuma empresa apresenta desempenho péssimo, na visão de seus colaboradores. O que explicita que os funcionários têm uma visão positiva dos resultados gerados pelas empresas a que estão vinculados. Vale ressaltar que esse resultado atende aos aspectos sobre desempenho do MEG, conforme destacado nos estudos (FNQ, 2016; SEBRAE, 2013; REINA; TOMAZ; MAGALHÃES, 2021).

Na sequência, observa-se, na **Tabela 2**, o desempenho das empresas de acordo com seu quadro de funcionários, alocados mediante os 8 pontos asseverados pelo MEG.

Tabela 2 - Resultados do questionário MEG.

1 - Pensamento sistêmico		2 - Adaptabilidade		3 - Liderança transformadora		4 - Compromisso com Stakeholders	
Ótimo	26,47%	Ótimo	58,82%	Ótimo	76,47%	Ótimo	61,76%
Bom	52,94%	Bom	23,53%	Bom	17,65%	Bom	17,65%
Regular	14,71%	Regular	17,65%	Regular	5,88%	Regular	14,71%
Péssimo	5,88%	Péssimo	0%	Péssimo	0%	Péssimo	0%
Não tem	0%	Não tem	0%	Não tem	0%	Não tem	5,88%
5 - Desenvolvimento sustentável		6 - Aprendizagem organizacional		7 - Preocupação com os processos		8 - Geração de vapor	
Ótimo	44,12%	Ótimo	47,06%	Ótimo	70,59%	Ótimo	55,88%
Bom	20,59%	Bom	41,18%	Bom	11,76%	Bom	17,65%
Regular	23,53%	Regular	5,88%	Regular	17,65%	Regular	20,59%
Péssimo	0%	Péssimo	5,88%	Péssimo	0%	Péssimo	0%
Não tem	11,76%	Não tem	0%	Não tem	0%	Não tem	5,88%

O primeiro tópico do MEG refere-se à existência de um pensamento sistêmico no ambiente organizacional, em que todos os colaboradores afirmaram existir em suas empresas, 52,94% deles julgaram ser “bom” e apenas 5,88% veem como “péssimo”, confirmando um dos pressupostos do MEG, evidenciado por (FNQ, 2016; REINA; TOMAZ; MAGALHÃES, 2021. Grifos nossos). Entre as empresas que identificaram falha no quesito pensamento sistêmico, ou seja, revelaram respostas regular ou péssimo, 66,67% salientaram-se as microempresas, a mesma porcentagem aparece vinculada ao ramo do comércio. Vale ressaltar, também, que dentre as empresas que apresentaram as falhas, 100% estão localizadas na cidade de Três Lagoas (MS). Isso revela que a gestão empresarial do município carece de aplicação de modelos e formação continuada para adequação de seus

pontos fracos, com vistas a um melhor desempenho e geração de lucro. Vale ressaltar que, quando necessário, houve uma explanação dos pesquisadores aos entrevistados, sobre os conceitos do MEG.

A segunda questão do MEG é a respeito da boa adaptabilidade em face de mudanças, segundo as contribuições, 100% das empresas são adaptáveis e 58,82% delas se destacaram com “ótimo desempenho”. Novamente, os resultados evidenciam dois pressupostos do MEG (adaptabilidade e desempenho), conforme destacado em estudos anteriores (ALGARTE; QUINTA-NILHA, 2000; MICHELIN; SCHMIDT, 2011; FNQ, 2016; SEBRAE, 2013). Apesar de não haver nenhum péssimo desempenho, entre as respostas que se alocaram no parâmetro regular, observou-se a incidência de empresas de todos os portes incluídos na pesquisa, as empresas de pequeno e médio porte atestaram 33,33%. Sob um olhar mais específico, mediante os nichos de atuação, pode-se relatar que o ramo comercial apresentou 66,67%. Neste ponto da aplicação do MEG, também foi possível ver que 100% destas empresas com desempenho regular localizam-se, novamente, em Três Lagoas (MS).

O terceiro ponto corresponde à presença de uma liderança transformadora e motivadora nas organizações. Neste quesito, 100% das empresas analisadas possuem essa liderança, conforme as respostas dos colaboradores, e 76,47% apresentam bom desempenho neste aspecto, confirmando as premissas já estabelecidas por (FNQ, 2016; REINA; TOMAZ; MAGALHÃES, 2021). Das empresas que indicaram falha na liderança, 50% são microempresas e 50% médias empresas, todas, isto é, 100% do ramo comercial, com atuação na área automobilística. A porcentagem também é dividida igualmente nas cidades de Andradina (SP) e Três Lagoas (MS). Aqui, pode-se notar uma equiparação das condições entre os dois municípios.

O quarto tópico apresentado pelo MEG representa o compromisso da organização com as partes interessadas (*stakeholders*). Em 5,88% das respostas, os funcionários afirmaram não haver compromisso com as partes interessadas em suas empresas. Nas empresas que possuem este compromisso, 61,76% delas relata ter ótimo desempenho. Ao se observar as falhas, 25% são médias empresas e 75% são microempresas, sendo estas 75% empresas comerciais. Estas mesmas porcentagens se repetem nas cidades onde estão localizadas, sendo Andradina (SP) com 25% e Três Lagoas (MS) com 75% das organizações. Essa conjuntura demonstra que o microempreendedor carece de apoio formativo para entender como se pode melhorar neste aspecto para poder fazer seu negócio crescer.

O quinto item do MEG destaca o compromisso da organização com o desenvolvimento sustentável, 11,76% das respostas julgam não haver em

suas organizações nada que seja ligado a este fator e 44,12% declararam haver um ótimo desenvolvimento sustentável. Nenhuma média empresa foi identificada com falha neste ponto do MEG, porém as microempresas apresentaram 85,71%. Em relação aos seus nichos de mercado, 71,41% do comércio não tem essa preocupação em alinhar seu fazer à sustentabilidade, com maior incidência na área alimentícia, correspondendo a 28,59%. Três Lagoas (MS) demonstra maior percentual: 71,41%. Vale ressaltar que duas empresas apresentaram falha neste item do MEG. Conforme (FNQ, 2016), os fundamentos da gestão para excelência contemplam a preocupação com o meio ambiente.

No sexto elemento do MEG, questionou-se a existência de inovação e aprendizagem organizacional, este aspecto foi constatado em 100% das organizações abordadas. Esse resultado confirma uma das premissas do MEG, apontadas por (FNQ, 2016). Em um olhar mais específico, pode-se expor que 47,06% revelaram ótimo desempenho, entretanto, 5,88% dos funcionários consideram que suas empresas possuem um péssimo desempenho neste ponto. Analisando as falhas conforme o porte das organizações, pode-se observar que 100% são microempresas do ramo comercial, 50% correspondendo a cidade de Andradina (SP) e 50% a cidade de Três Lagoas (MS).

A sétima questão do MEG diz respeito à preocupação da organização em buscar a eficiência e eficácia em seus processos, todas as empresas detêm, na visão de seus colaboradores esta preocupação, estabelecendo uma das premissas do MEG, conforme (FNQ, 2016; REINA; TOMAZ; MAGALHÃES, 2021). Conforme os dados tabulados, 70,59% deles declararam haver um desempenho ótimo, não houve nenhum julgamento relacionado ao péssimo desempenho. No que compete ao desempenho das organizações mediante a preocupação com os processos, entre as respostas dadas como regular, 100% eram microempresas da cidade de Três Lagoas (MS), para ser mais específico, 66,67% relacionadas ao comércio.

Por fim, no oitavo item do método de gestão eleito, apresenta-se a geração de valor, neste ponto 5,88% dos colaboradores consideram não existir em suas organizações, todavia, 55,88% dos funcionários comunicam que a geração de valor é ótima em suas empresas. Novamente, as médias empresas não demonstraram falhas e as microempresas são a maioria entre estas, com o total de 66,67%, assim como o ramo comercial, com 100%. As falhas foram observadas nas empresas de Andradina (SP) e Três Lagoas (MS), sendo 33,33% e 66,67% respectivamente. Fato que, preocupa em relação ao MEG, já que, conforme (FNQ, 2016) a geração de valor é um dos pilares do MEG.

Importa elucidar que houve apenas uma organização que não apresentou falhas em nenhum ponto do MEG. Nas demais, foi observado que todos os pontos do MEG possuíram falhas em pelo menos uma das empresas eleitas para este estudo. No entanto, considera-se que o MEG, conforme (ALGARTE; QUINTANILHA, 2000; MICHELIN; SCHMIDT, 2011; FNQ, 2016; SEBRAE, 2013; SILVA; BARROS FILHO, 2020; REINA; TOMAZ; MAGALHÃES, 2021) atendeu a premissa de busca pela excelência na gestão. Pelo fato, de que, diante do resultado deste estudo os gestores podem procurar melhorias, aos pilares do modelo que carecem de ajustes.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em face dos objetivos propostos e da pergunta de pesquisa erigida para guiar esta pesquisa, a base teórica e a metodologia escolhida para tratar os dados, bem como interpretá-los, pode-se dizer que a Administração, teoria que há muito tempo contribui com a humanidade, contribui grandemente para a instauração das práticas gestoras. O tempo a tornou uma ciência elaborada e com vertentes que podem ajudar todo tipo de organização.

A ampla adesão aos seus preceitos permite asseverar sua importância para a sociedade. Os estudos em relação aos trabalhos, processos e gestão organizacional permitiram que se desenvolvessem modelos organizacionais para auxiliar e orientar as organizações em sua gestão. O modelo escolhido para ser utilizado neste estudo de caso foi o MEG, em decorrência de abordagem abrangente para se ter uma boa gestão organizacional.

Faz-se mister dizer, perante a pesquisa de campo, que não é porque as empresas apresentaram falhas em sua gestão, que elas possuem uma gestão ineficaz. A questão que se coloca, via pesquisa, é que existem aspectos que necessitam atenção. Este ponto é brecha em que trabalham os estudos em Administração, a fim de que possam sanar as dificuldades de melhorar os processos relacionados a produtividade, a geração de produtos e prestação de serviços em cada uma delas.

Diante dos dados analisados, ficou demonstrado que a maioria das empresas que apresentaram algumas falhas, conforme a aplicação do MEG, são de Três Lagoas (MS). Essa situação se deve ao fato de que mais de 50% das empresas analisadas pertencem a esse município, por ser maior que o outro que foi eleito, a mesma situação se aplica ao fato da maioria das falhas serem de microempresas e do ramo comercial, pois são também a maioria na pesquisa.

Nesse ínterim, mesmo que as microempresas sejam a maioria nesta

pesquisa, não se pode descartar o fato de que elas apresentaram mais falhas em seu gerenciamento do que empresas de outros portes, pela razão anteriormente explicitada. De acordo com essa consideração, assevera-se que é essencial que elas revejam sua gestão com a finalidade de amenizar suas falhas, visto que o índice de mortalidade de pequenas e médias empresas são muito altos.

Outro aspecto significativo a se destacar é que empresas de todos os portes, que foram analisadas nessa pesquisa, apresentaram desempenho regular quanto a adaptabilidade perante a mudanças, um fator preocupante, em decorrência do ambiente volátil em que todos vivem atualmente. Por este motivo, é essencial que as empresas busquem caminhos para se adaptar às mudanças rapidamente, e, se for possível, sejam agentes destas mudanças, para garantir a sobrevivência no mercado competitivo.

Por fim, salienta-se que esse artigo pode ser utilizado como base para uma análise mais aprofundada, ou como contribuição para a melhora dos locais eleitos para análise, de modo a realinhar os seus processos, para uma maior produtividade e possibilidade de crescimento. Pois ele parte da identificação das falhas e promove um diagnóstico que pode ser usado para gestão e acompanhamento dos resultados.

REFERÊNCIAS

ALGARTE, V.; QUINTANILHA, D. **A história da qualidade e o programa brasileiro de qualidade e produtividade**. Rio de Janeiro: Senai, 143 p. 2000.

ARAGÃO, C. V. Burocracia, eficiência e modelos de gestão pública: um ensaio. **Revista do Serviço Público**, v. 48, n. 3, p. 104-132, 1997. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/391>. Acesso em junho de 2021.

BENTO, M. H. S. *et al.* Sistema Integrado de Gestão: Compatibilização do Modelo de Excelência em Gestão (MEG) Com o Modelo de Excelência em Inovação (MEI). **Desafio Online**, v. 2, n. 2, p. 99-118, 2014. Disponível em <https://desafioonline.ufms.br/index.php/deson/article/view/1158/751>. Acesso em junho de 2021.

CANDIDO, R. M.; FERREIRA, M. T.; ZUHLKE, R. F. Implantação de Gestão por Processos: Estudo de Caso numa Gerência de um Centro de Pesquisas, Rio de Janeiro: **Anais XXVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção (ENEGEP)**, 2008.

CAMPOS, R. *et al.* A Ferramenta 5S e suas Implicações na Gestão da Qualidade Total. **Simpósio de Engenharia de Produção (SIMPEP)**, v. 12, p. 685-692, 2005. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Renato_Campos/publication/268011854_A_Ferramenta_5S_e_suas_Implicacoes_na_Gestao_da_Qualidade_Total/links/56b347d508ae3d06a2664086.pdf. Acesso em junho de 2021.

CARDOSO, J. **Teorias da Administração** – Taylor, Ford, Fayol, Mayo e Max Weber. 2012. 19 f. Material didático (Gestão Ambiental) – Faculdade de Artes Dulcina De Moraes, Brasília, 2012. Disponível em: http://www.machadosobrinho.com.br/2011/arquivos/material_dos_professores/JAC_GA2FADM/Material_didatico/TaylorFordFayolMayoeMaxWeber.pdf. Acesso em junho de 2021.

CORONADO, R. B.; ANTONY, J. Fatores Críticos de Sucesso para a Implementação Bem-sucedida de Projetos Seis Sigma nas Organizações. **A Revista TQM**, 14, 92-99, 2002.

COSTA, E. P.; POLITANO, P. R. Modelagem e Mapeamento: Técnicas Imprescindíveis na Gestão de Processos de Negócios. **XXVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção (ENEGEP)**. Rio de Janeiro: 2008.

CROZATTI, J. Modelo de gestão e cultura organizacional: conceitos e interações. **Caderno de estudos**, FIPECAFI, v.10, n. 18, p. -, São Paulo, 1998. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cest/a/Y39WBST4Nv345M6JBRH7QMp/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em junho de 2021.

FACHIN, A. F. *et al.* O programa 5S como uma ferramenta de gestão da qualidade: um estudo de caso numa indústria de equipamentos odontológicos. **INTEGRADA: Revista científica da FACOL/ISEOL**. Ribeirão Preto, v. IV, 2017. Disponível em https://facol.br/revista/pdf/5b732e008cc1c_v4_n1_2017_artigo.3.pdf. Acesso em junho de 2021.

FELIPE, K. F. As mudanças no mundo do trabalho e suas consequências nos processos de relações sociais. **III Jornada Internacional de Políticas Públicas**. São Luís, 2007. Disponível em: <http://www.joinpp2013.ufma.br/jornadas/joinppIII/html/Trabalhos/EixoTematicoB/00e35b19eeaa07c5feafKELMA%20DE%20FREITAS%20FLIPE.pdf>. Acesso em junho de 2021.

FORNARI JUNIOR, C. C. M. Aplicação da Ferramenta da Qualidade (Diagrama de Ishikawa) e do PDCA no Desenvolvimento de Pesquisa para a reutilização dos Resíduos Sólidos de Coco Verde. **Inovação, Gestão e Produção (INGEPRO)**, n. 9, vol. 02, 2010. Disponível em: http://www.ingepro.com.br/Publ_2010/Set/307-836-1-PB.pdf. Acesso em setembro de 2021.

FNQ- FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Caderno Rumo à Excelência: Introdução ao Modelo de Excelência em Gestão (MEG)**. São Paulo, SP: FNQ, 2013.

FNQ- FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Manual de Excelência da Gestão (MEG): Guia de Referência da Gestão para Excelência**. 21. ed. São Paulo: FNQ, 2016.

FONSECA, A. V. M.; MIYAKE, D. I. Uma análise sobre o Ciclo PDCA como um método para solução de problemas da qualidade. **XXVI Encontro Nacional de Engenharia de Produção (ENEGEP)**. Fortaleza, 2006. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/242782493_Uma_analise_sobre_o_Ciclo_PDCA_como_um_metodo_para_solucio_de_problemas_da_qualidade. Acesso em junho de 2021.

FREIRE, A. L. O. O desenvolvimento do comércio e a produção do espaço urbano. **GeoTextos**, v. 6, n. 2, 2010. Disponível em: <https://periodicos.ufba.br/index.php/geotextos/article/view/4829/3586>. Acesso em junho de 2021.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

KIPPER, L. M. *et al.* Gestão por processos: comparação e análise entre metodologias para implantação da gestão orientada a processos e seus principais conceitos. **Tecno-Lógica**. Santa Cruz do Sul, vol. 15, n. 2, p. 89-99, 2011. Disponível em: <https://online.unisc.br/seer/index.php/tecnologica/article/view/2425>. Acesso em junho de 2021.

KWASNICKA, E. L. **Teoria geral da administração**: uma síntese. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1989.

MARCO, A. **Frederick Taylor**. 2013. Disponível em: <https://lelodocs.wordpress.com/2013/03/20/frederick-taylor/>. Acesso em junho de 2021.

MAXIMINIANO, A. C. **Introdução à administração**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MEGGINSON, L.C. *et al.* **Administração** – conceitos e aplicações. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 1998.

MICHELIN, C. F.; SCHMIDT, A. S. Proposta de práticas em gestão de pessoas segundo o Modelo de Excelência da Gestão (MEG) para o setor moveleiro da Região Central do RS. **Revista ADMpg Gestão Estratégica**, Ponta Grossa, v. 4, n. 1, p.28-72, 2011.

NUNES, C. H. S. *et al.* A Visão Mecanicista de Taylor e Ford presente na Regulamentação da Atividade Docente: um estudo de caso. **Research, Society and Development**, v. 9, n. 12, p. e15291211090-e15291211090, 2020. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/11090>. Acesso em junho de 2021.

OLIVEIRA, J. O. **Gestão da Qualidade**: Tópicos Avançados; São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

PREDEBON, E. A.; SOUSA, P. D. B. As organizações, o indivíduo e a gestão participativa. **II Seminário do centro de ciências sociais aplicadas. Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Estadual do Oeste do Paraná**. Rio Grande do Sul, 2003. Disponível em https://www.researchgate.net/profile/Eduardo_Predobon/publication/238768038_As_organizacoes_o_individuo_e_a_gestao_participativa/links/551d7c3d0cf29dcabb02ee7f.pdf. Acesso em junho de 2021.

REINA, M. C. T.; THOMAZ, C. A.; MAGALHÃES, J. L. Análise da Gestão dos Núcleos de Inovação Tecnológica (NITs): um diagnóstico empresarial usando o modelo de excelência em gestão para inovação organizacional. **Cadernos de Prospecção**, [S. l.], v. 14, n. 3, p. 732, 2021. DOI: 10.9771/cp.v14i3.36270. Disponível em: <https://periodicos.ufba.br/index.php/nit/article/view/36270>. Acesso em março de 2022.

ROSSI JÚNIOR, L. R. O. **A gestão para resultados como ferramenta administrativa nas organizações do terceiro setor**. 1998. Tese de Doutorado. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/5714/1199901944.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em junho de 2021.

SANT'ANNA, R. G. S. *et al.* As competências na formação de alunos do curso de graduação em Administração da Universidade Federal de Juiz de Fora. In: **Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração**, 37. Rio de Janeiro-RJ, 2013. Disponível em: http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2013_EnANPAD_EPQ682.pdf. Acesso em maio de 2022.

SANTOS, A. B.; MARTINS, M. F. Modelo de referência para estruturar o Seis Sigma nas organizações. **Gestão & Produção**. São Carlos, v. 15, n. 1, p. 43-56, jan.-abr. 2008. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/gp/a/mtFhCjFFGFSccGkDqzR5smt/abstract/?lang=pt&format=html>. Acesso em junho de 2021.

SILVA, B. N. H.; BARROS FILHO, C. L. Autoavaliação da Gestão Baseado no Modelo de Excelência Em Gestão® na Casa do Estudante de Pernambuco. **Revista de Engenharia e Pesquisa Aplicada**, v. 5, n. 3, p. 73-84, 20 maio 2020.

SEBRAE – SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Manuais do Curso de Capacitação do Programa Agentes Locais de Inovação**. SEBRAE, 2013.

SOUZA, D. G. **Metodologia de mapeamento para gestão de processos**. 2014. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2014. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/139426>. Acesso em junho de 2021.

STADLER, A.; PAIXÃO, M. V. **Modelos de Gestão**. 2012. 164 f. Material didático (Curso Técnico profissionalizante) – Instituto Federal do Paraná, Curitiba, 2012. Disponível em: http://proedu.rnp.br/bitstream/handle/123456789/1334/Modelos_Gestao%202012%20ISBN.pdf?sequence=1. Acesso em junho de 2021.

TRIGUEIRO, F. M. C.; MARQUES, N. A. Teorias da administração I. **Florianópolis**: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2009. Disponível em: https://www.academia.edu/download/34236615/Teorias_da_Administracao_1.pdf. Acesso em junho de 2021.

VELOSO, K. C. Escola Clássica da Administração e sua Influência nas Organizações Empresariais Contemporâneas. **Revista de Ciências Gerenciais**, v. 19, n. 29, p. 41-46, 2015. Disponível em: <https://revista.pgsskroton.com/index.php/rcger/article/view/2985>. Acesso em junho de 2021.

VIDAL, F. A. B. *et al.* Gestão Participativa e Voluntariado: Sinais de uma Racionalidade Substantiva na Administração de Organizações do Terceiro Setor. **Revista da Faculdade Integrada do Ceará**. Fortaleza, n. 11, p. 27-42, jan.-jul. 2004. Disponível em: <http://publica-estaciofic.com.br/edicoes/ANIMA/ANIMA-2007-N11.pdf#page=28>. Acesso em junho de 2021.

VIEIRA, J. P. A história do dinheiro. **Lisboa**: Academia das Ciências de Lisboa, 2017. Disponível em: http://www.numismatas.com/Forum/Pdf/Biblio/JPV_Historia.pdf. Acesso em junho de 2021.

WEISZFLOG, W. (Ed.). **Michaelis**: moderno dicionário da língua portuguesa. São Paulo: Melhoramentos, 2015. Disponível em: <https://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/busca/portugues-brasileiro/qualidade>. Acesso em novembro de 2021.

