



VII SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317-8302

IMPLANTAÇÃO DE MODELOS DE GESTÃO: ESTUDO DE CASO SOBRE O DESEMPENHO DA GESTÃO SOCIOAMBIENTAL DE UMA EMPRESA PÚBLICA

CHRISTIANE DE MIRANDA E SILVA CORREIA

UEMG - Universidade Estadual de Minas Gerais

CLÁUDIA MÁRCIA MOREIRA

Universidade Federal de Minas Gerais

REYNALDO MAIA MUNIZ

Universidade Federal de Minas Gerais



IMPLANTAÇÃO DE MODELOS DE GESTÃO: ESTUDO DE CASO SOBRE O DESEMPENHO DA GESTÃO SOCIOAMBIENTAL DE UMA EMPRESA PÚBLICA

Resumo

As organizações buscam melhorar resultados e aumentar a competitividade no mercado com a implantação de modelos de gestão que suportem as melhorias dos processos e o atendimento às necessidades dos *stakeholders*. O objetivo deste artigo é contribuir com a adoção prática de modelo de gestão em organizações públicas por meio da análise do impacto do desempenho organizacional relacionado à gestão socioambiental frente aos *stakeholders*. Foi adotada como abordagem a pesquisa qualitativa que descreve por meio de estudo de caso a intervenção e o contexto na vida real do impacto da implantação do modelo de gestão no desempenho organizacional especialmente frente ao *stakeholder* Sociedade/Comunidade. Foi realizado envio de questionário, entrevistas não estruturadas com colaboradores estratégicos e *stakeholders* e levantamento de dados secundários. Com a análise dos dados da pesquisa conclui-se que a implantação do modelo de gestão contribuiu para o alcance de resultados e, conseqüentemente, o atendimento às necessidades dos *stakeholders*. A implantação do modelo de gestão ocorreu paralelamente com outras metodologias de gestão que contribuíram também para a melhoria do desempenho organizacional.

Palavras-chave: Desempenho organizacional; modelo de gestão; *stakeholders*; gestão socioambiental.

IMPLANTATION OF MANAGEMENT MODELS: CASE STUDY ON THE PERFORMANCE OF THE SOCIO-ENVIRONMENTAL MANAGEMENT OF A PUBLIC COMPANY

Abstract

The organizations seek to improve results and increase the competitiveness in the market with the implementation of management models that support the improvements of the processes and the attendance to the needs of the stakeholders. The objective of this article is to contribute to the practical adoption of a management model in public organizations by analyzing the impact of organizational performance related to social and environmental management with stakeholders. It was adopted as a qualitative research approach that describes, through a case study, intervention and the real-life context of the impact of the implementation of the management model on organizational performance especially in relation to the stakeholder Society / Community. A questionnaire was sent, unstructured interviews with strategic collaborators and stakeholders, and secondary data collection. With the analysis of the research data, it is concluded that the implementation of the management model contributed to the achievement of results and, consequently, the attendance to the needs of the stakeholders. The implementation of the management model occurred in parallel with other management methodologies that also contributed to the improvement of organizational performance.

Keywords: Organizational performance; management model; stakeholders; social and environmental management.



1 Introdução

As organizações públicas e privadas vêm investindo em capacitação, treinamento, consultorias e sistemas para garantir que modelos de gestão proporcionem a melhoria da performance organizacional. Na busca do alcance dos objetivos estratégicos procura-se ampliar a competitividade e garantir a sustentabilidade e possível crescimento da organização em comparação com outras de mesma abrangência, porte e seguimento por meio da implantação de modelos de gestão. Esses dão suporte às melhorias da gestão por processos e à superação de resultados para o atendimento das necessidades dos *stakeholders*. Trata-se de indivíduos e grupos (organizações, pessoas físicas, pessoas jurídicas, investidores, associações, sociedade, dentre outros) que podem influenciar ou ser influenciados pelos resultados estratégicos alcançados e aqueles que têm reivindicações no desempenho organizacional. O conceito de modelo de gestão aplicado aborda dimensões estratégicas da organização com o objetivo de satisfazer as necessidades dos *stakeholders* a longo prazo.

Para tanto, optou-se pela metodologia qualitativa por meio de estudo de caso para analisar como o modelo de gestão pode atender às expectativas dos *stakeholders*. A organização foi selecionada dentre aquelas reconhecidas no Prêmio Mineiro da Qualidade de 2005 a 2015. A escolha deve-se à tradição e reconhecimento na área da gestão e a continuidade das práticas socioambientais, implantadas há mais de 10 anos. As técnicas de pesquisas adotadas foram: aplicação de questionário, entrevista e análise de dados secundários. Neste caso, a organização pesquisada será identificada como Empresa A.

O problema de pesquisa é responder ao questionamento: a implantação do modelo de gestão produz efeitos significativos no desempenho da gestão socioambiental frente aos *stakeholders*? A importância da investigação do problema é a frequente atenção das organizações para a manutenção e a sobrevivência no mercado e a busca por resultados socioambientais efetivos para os *stakeholders*, neste caso para a Sociedade / Comunidade. Pretende-se contribuir para nortear a implantação da gestão socioambiental nas organizações e embasar estudos demonstrando que a implantação de modelos de gestão em empresas públicas gera melhoria nos resultados socioambientais.

O objetivo geral da pesquisa foi verificar se a implantação de modelos de gestão em organizações públicas produz efeitos significativos no desempenho da gestão socioambiental perante os *stakeholders*. Os objetivos específicos foram:

- a) analisar como o desempenho das organizações pode ser melhorado com a implantação de modelo de gestão;
- b) levantar os benefícios da implantação do modelo de gestão relacionados ao desempenho da gestão socioambiental em empresas públicas;
- c) verificar os indicadores e práticas socioambientais adotados frente aos *stakeholders*.



2 Referencial Te3rico

A fundamenta3o te3rica apresenta um panorama sobre quais s3o os grupos que se relacionam com a organiza3o, suas necessidades e a atua3o dos *stakeholders*. Os conceitos de modelos de gest3o s3o apresentados como forma de balizamento para a melhoria dos resultados e competitividade das organiza3es.

2.1 Desempenho organizacional frente aos *stakeholders*

O desempenho organizacional 3 considerado um conceito importante na literatura de Gest3o Estrat3gica. Alguns autores estudaram a estrat3gia com o objetivo de apresentar conceitos e discuss3es sobre desempenho como Hansen and Wernerfelt (1989), McGahan and Porter (1997), Powell (1996), Rumelt (1991), Schmalensee (1985) e Wernerfelt and Montgomery (1988). Na d3cada de 1980, surgiu a ideia de que um bom desempenho est3 associado 3 supera3o de metas e 3 satisfa3o dos interesses dos diferentes grupos que se relacionam com a organiza3o (Cameron, 1980; Kanter & Brinkerhoff, 1981; Freeman, 1984).

Segundo Carneiro *et al.* (2006), a defini3o conceitual do desempenho organizacional deve ser orientada pelos objetivos espec3ficos da empresa para suas unidades de neg3cios, de modo que um conjunto coerente de itens de medi3o possa ser desenhado e a mesma defini3o conceitual se aplique a todos eles.

A defini3o de desempenho associada 3 teoria das m3ltiplas partes interessadas ou teoria dos *stakeholders* foi introduzida por Edward Freeman. Em 1963, o termo *stakeholder* surge na literatura de gest3o em um memorando interno do *Stanford Research Institute*. O termo buscava difundir o conceito de *stakeholder* como o grupo para o qual os gestores devem oferecer respostas. Os pesquisadores demonstraram tamb3m que os executivos deveriam compreender as necessidades e interesses desse grupo, j3 que n3o poderiam formular objetivos corporativos sem que pudessem assegurar a sobreviv3ncia da empresa por meio do envolvimento em quest3es de valores, escolhas e potenciais riscos e benef3cios (Freeman, 1984).

Nos estudos sobre *stakeholders* s3o apresentados diferentes enfoques. A import3ncia pode ser determinada pelo grau da contribui3o para o desempenho organizacional. Segundo Altkinson and Waterhouse (1997) e Shankman (1999), o objetivo das organiza3es 3 satisfazer as necessidades dos acionistas, que consideram ser os principais *stakeholders*, e os demais s3o importantes na medida em que contribuem para aumentar o lucro da organiza3o. Por outro lado, outros autores argumentam que o objetivo das organiza3es 3 atender n3o somente os interesses dos acionistas, mas de todos os *stakeholders* (Donaldson & Preston, 1995; Freeman, 1984; Metcalfe, 1998; Moore, 1999).

Considerando os conceitos de *stakeholders*, apresenta-se na Figura 1, a matriz dos *stakeholders* que s3o considerados de alta prioridade na gest3o da Empresa A.

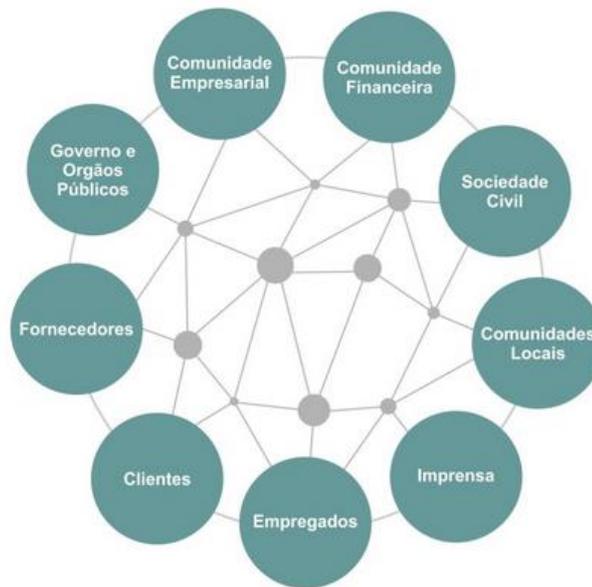


Figura 1 - Matriz de stakeholders da Empresa

Fonte: Dados da pesquisa

A teoria busca definir quais são os grupos que se relacionam com a empresa, suas necessidades, como é a atuação dos *stakeholders* para alcançar esses objetivos e como a direção deve levar em consideração esses desejos na gestão das empresas. O desempenho sob essa perspectiva propõe que a eficiência das organizações está relacionada às respostas às demandas e a satisfação dos diversos *stakeholders*. Em relação a abordagem de mensuração do desempenho, quanto melhor o atendimento das demandas dos *stakeholders*, maior a satisfação e melhor é o desempenho da empresa. Para obter a mensuração do desempenho deve-se identificar os *stakeholders* e suas necessidades a serem atendidas (Connolly, Conlon, & Deutsch, 1980; Hitt, 1988; Zammuto, 1984).

2.2 Modelos de Gestão

As organizações vêm investindo em modelos de gestão que proporcionem a melhoria dos resultados e a competitividade no mercado, dentre outros benefícios. A gestão deve preconizar formas de atuação que assegure o alcance de resultados estratégicos frente aos *stakeholders* (Correia, 2016). De acordo com Cardoso (2008) e Wilkinson and Dale (1999), deve-se atender às necessidades de relacionamento com clientes, atendimento a requisitos legais, regulamentações e trajetória histórica, dentre outros aspectos, que conduzem à adoção de referências que legitimam, mesmo que parcialmente, a capacidade de gestão das organizações no ambiente de negócio. Shehabuddeen *et al.* (1999) afirmam que na tentativa de orientar as decisões, gestores e pesquisadores da área de gestão utilizam modelos, com a finalidade de facilitar o entendimento do negócio e a comunicação interna da organização dentro de um sistema para um propósito definido.

Caulliraux e Proença (2004) afirmam que os vários significados da palavra modelo, tal como compilados pelo dicionário, são associados 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. Pidd (1999) enfatiza que um modelo pode ser entendido como uma representação explícita e externa de parte da realidade vista por pessoas



que desejam utilizar o modelo com o objetivo de entender, mudar, gerenciar e controlar essa parte da realidade de alguma forma.

Segundo Shehabuddeen *et al.* (1999), os modelos são representações de objetos ou situações reais e podem ser apresentados de várias formas. Os modelos podem ser categorizados 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 corresponde aos modelos que apresentam uma analogia à proposição teórica de gestão para as organizações e, neste artigo, detalha-se o modelo de gestão adotado pela Empresa A.

Franco (2013) traz que as empresas estão enfrentando novos desafios impostos pela mudança tecnológica, econômica, ecologia e isso implicou em flexibilizar a gestão de processos para ganhar agilidade e ajustar os planejamentos em todos os níveis, sempre que houver possibilidade. Ora, isso implica em um cauteloso processo de mudança organizacional. Como os desafios são enormes, Scherer (2014) levanta a audácia no sentido de tentar superar a burocracia das empresas.

Carrieri (1999) observa tendências no meio organizacional nas mudanças de aspectos da dinâmica produtiva em resposta às pressões e adoção de políticas de gestão ambiental e nas estratégias de aumento de competitividade. Para as organizações, a preocupação com a questão ambiental provocou mudanças de diferentes naturezas e tiveram o desafio de adequação à sustentabilidade no que tange a competitividade empresarial.

3 Metodologia

A pesquisa foi predominantemente descritiva, mas com elementos de pesquisas exploratórias e explicativas. Foi adotada a pesquisa qualitativa por meio de estudo de caso da Empresa A para descrever uma intervenção e o contexto na vida real do da implantação do modelo de gestão produz efeitos nos resultados organizacionais, especialmente frente aos *stakeholders* relacionados à gestão socioambiental. O estudo de caso é uma investigação empírica que aprofunda em um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real. Seu propósito é estabelecer uma estrutura de discussão e debate (Yin, 2001). Este estudo foi dividido em duas etapas para buscar alcançar os objetivos e facilitar a abordagem e o aprofundamento no assunto pesquisado.

A primeira etapa foi composta por envio de questionários para todas as organizações reconhecidas no Prêmio Mineiro da Qualidade, no período de 2005 a 2015, para detalhar as características organizacionais e levantar dados sobre implantação do modelo de gestão. Foram enviados questionários por e-mail para profissionais que atuaram na implantação do modelo de gestão e continuam na área. Foram questionados dados sobre a implantação, quais foram os benefícios para a organização, a percepção de melhoria na gestão e no desempenho da gestão socioambiental da organização perante os *stakeholders*.

Na segunda etapa foi selecionada uma organização onde foram realizadas entrevistas não estruturadas na sede da organização pesquisada e tiveram duração média de uma hora. Os temas centrais foram relacionados à implantação do modelo de gestão e o impacto gerado. As entrevistas se iniciaram com breve comentário sobre a pesquisa e o pedido para gravação, com o objetivo de facilitar a análise e contribuir para a participação da entrevistadora no assunto abordado. Foram realizados levantamentos de dados secundários por meio de relatórios, análise documental de bases de dados e fontes governamentais. O objetivo da segunda etapa foi aprofundar as respostas do questionário, detalhar e categorizar *stakeholders*, buscar informações a seu respeito por meio de entrevista não estruturada, descrever as



práticas de gestão relacionadas a eles e levantar indicadores estratégicos. Foram coletados dados secundários de acordo com o tipo de *stakeholder*: sociedade, Governo, fornecedores (atas de conselhos, publicações de agência regulatória, publicações na internet e redes sociais); acionistas e clientes (publicações de relatórios na internet e redes sociais) e funcionários (entrevistas não estruturadas).

Dentre as organizações reconhecidas no Prêmio Mineiro da Qualidade de 2005 a 2015, a escolha da Empresa A foi devido à tradição, experiência, reconhecimento e continuidade na adoção práticas socioambientais, implantadas há mais de 10 anos, acessibilidade e disponibilidade em contribuir com a pesquisa. Alguns dos reconhecimentos e prêmios alcançados pela Empresa A, no ano de 2017, foram: Troféu Transparência, *Carbon Disclosure Project* (CDP), *CDP Water*, Índice *Dow Jones* de Sustentabilidade, *Top 100 Green Utilities*, Índice de Sustentabilidade Empresarial Bovespa e Índice Carbono Eficiente da BM&F Bovespa e BNDES.

4 Análise dos Resultados

A Empresa A é uma sociedade anônima de capital aberto fundada em 1952 e é uma concessionária do serviço público com controle acionário do Estado de Minas Gerais (MG). Atualmente, possui aproximadamente 6.000 funcionários. O modelo de gestão adotado pela Empresa A constitui um modelo sistêmico adotado por inúmeras organizações e foi construído sob uma base de fundamentos essenciais à obtenção da excelência do desempenho. Apresenta abordagem estratégica e sistêmica da gestão organizacional, na busca da satisfação das necessidades dos *stakeholders* e do incentivo da sustentabilidade em resultados a longo prazo.

Essa abordagem é explicitada, principalmente, por meio dos Fundamentos da Excelência: pensamento sistêmico, inovação, agilidade, liderança transformadora, conhecimento sobre clientes e mercados, responsabilidade social, valorização das pessoas e da cultura, orientação por processos e geração de valor (Correia, 2016; FNQ, 2014).

Um dos entrevistados da Empresa A afirmou que a percepção do impacto da implantação de modelos de gestão é diferente de acordo com o *stakeholder*:

Algumas partes interessadas são mais impactadas e outras menos. Para as pessoas houve o incentivo na busca de conhecimentos, acionistas e liderança foi o direcionamento para um propósito único ligado à excelência, para os clientes melhoraram os processos de relacionamento, comunidade e fornecedores houve a efetiva implantação de práticas para melhoria do relacionamento. (Entrevistado da Empresa A)

Neste artigo buscou-se o foco nos *stakeholders* Sociedade/Comunidade. Segundo dados secundários da pesquisa são utilizadas várias práticas de gestão para interagir como detalhado na Tabela 1, que está detalhada em canais de relacionamento e compromissos:

Tabela 1:

Canais de relacionamento e compromissos com *stakeholders*

Grupos	Canais de relacionamentos	Compromissos
SOCIEDADE CIVIL	- Comitês - Relatórios Anuais - Portal - Políticas (Política Ambiental, de Biodiversidade, de Patrocínio, de Subvenção, etc)	- Declaração Universal dos Direitos Humanos e de outras convenções internacionais. - Promover a sustentabilidade e eficiência. - Apoiar iniciativas sociais, humanitárias e culturais. - Aproveitar as oportunidades de comunicação



		para contribuir com a formação de uma consciência de sustentabilidade e respeito aos direitos humanos.
COMUNIDADES LOCAIS	<ul style="list-style-type: none"> - Canal de Sustentabilidade - Face a Face (Programa Proximidade, Fóruns e Negociações Socioambientais) - Portal - Políticas (ex.: Política de Comunicação com a Comunidade). - Campanha Externa de Prevenção de Acidentes com a População 	<ul style="list-style-type: none"> - Zelar pela segurança das instalações, de modo a proteger a comunidade do entorno dos empreendimentos - Dialogar de maneira contínua e analisar as necessidades sociais e ambientais para o desenvolvimento de ações de valor para a comunidade - Promover a sustentabilidade e a eficiência - Fortalecer os setores cultural, esportivo, educacional e social
GOVERNO E ÓRGÃOS PÚBLICOS	<ul style="list-style-type: none"> - Pesquisas (Ex.: Pesquisa com as Prefeituras) - Face a Face (Agentes de Relacionamento com o Poder Público, reuniões e atendimentos) 	<ul style="list-style-type: none"> - Zelar pela transparência e agilidade na prestação de contas - Atuar alinhada às políticas públicas estabelecidas pelo Estado, em especial aquelas vigentes para o setor de atuação e também nas áreas onde atua ou investe, contribuindo com o desenvolvimento

A Empresa A utiliza em seu modelo de gestão a adoção de práticas de acordo com o tipo de *stakeholder* e faz o levantamento dos aspectos que são relevantes para sua atuação, conforme apresentado na Tabela 2.

Tabela 2:
Aspectos relevantes que impactam os *stakeholders* Comunidade

ASPECTOS	Comunidade
Acesso à energia	■
Água	■
Biodiversidade	■
Desempenho Econômico	-
Emissões e mudanças climáticas	■
Gestão de pessoas	■
Gestão de riscos	■
Investimento para crescimento e concessões	■
Investimento social	■
Qualidade da energia	■
Relacionamento com clientes	■
Saúde e Segurança no Trabalho	-
Tecnologia e inovação	-

Fonte: Dados da Pesquisa

A Empresa A desenvolve práticas gerenciais para interagir com os *stakeholders* Sociedade e Governo, conseqüentemente busca fazer o monitoramento de indicadores relacionados à sua atuação. Não detalharemos os indicadores considerados para Governo pois possuem relação com Mercados e Acionistas e não traduzem relação com as práticas gerenciais adotadas.



Serão apresentados alguns indicadores socioambientais que demonstram resultados no período de 2010 a 2016, alinhados às práticas adotadas pela Empresa A.

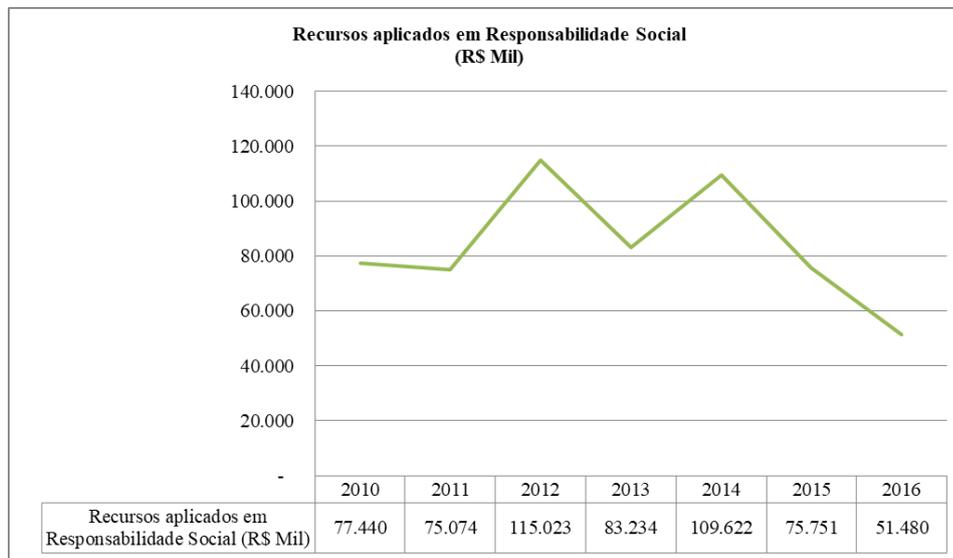


Gráfico 1:
Recursos Aplicados em Responsabilidade Social

Percebe-se que o Investimento em P&D (Pesquisa e Desenvolvimento) de Meio Ambiente tiveram tendência de aumento de 2010 a 2014 e decréscimo a partir de 2015.

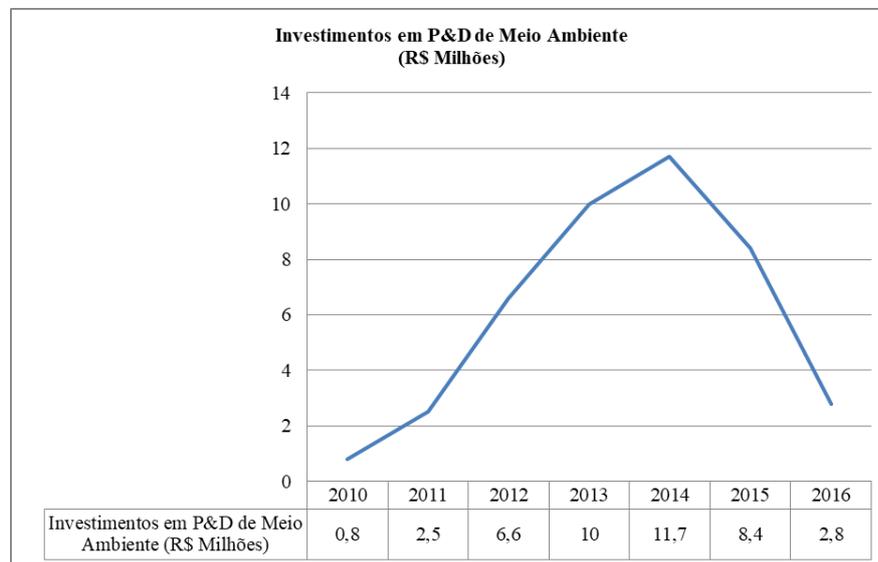


Gráfico 2:
Investimento em P&D de Meio Ambiente

Os indicadores acima não foram atualizados com informações sobre 2017 devido a não disponibilização da atualização dos relatórios pesquisados anteriormente.

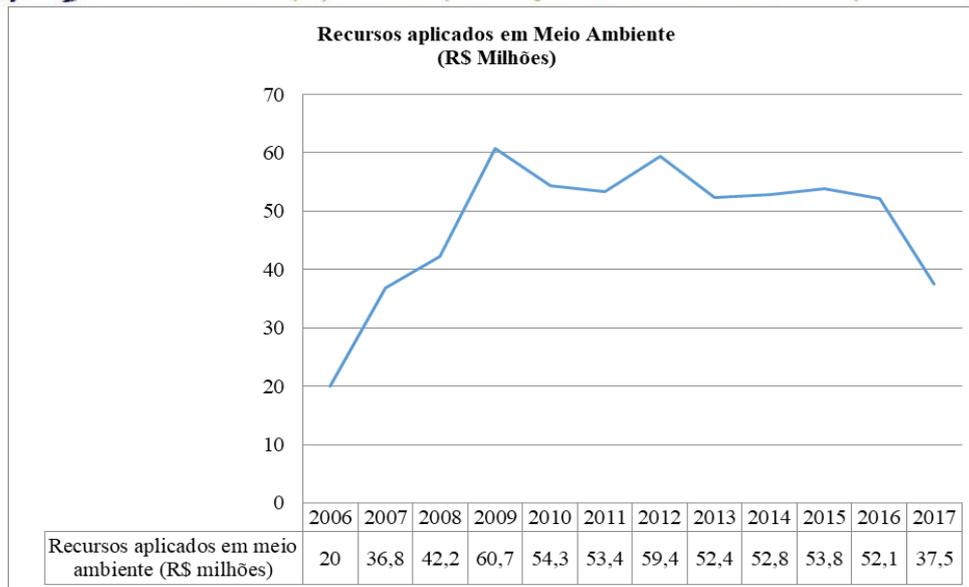


Gráfico 3:
Recursos aplicados em meio ambiente

O resultado líquido das operações apresentou relativa estabilidade entre 2009 e 2010. Em 2012 praticamente dobrou, vindo a decrescer nos anos subsequentes. O ano de 2016 foi crítico e essa pode ser uma das razões pelas quais os recursos aplicados em meio ambiente também sofreu queda, conforme apresentado no Gráfico 3.

Na análise dos dados foram desdobrados conteúdos relacionados aos benefícios para a organização, envolvimento dos funcionários, mudanças organizacionais, papel da direção, comentários gerais sobre a implantação e sugestões de melhoria para a gestão organizacional. O tema melhoria no desempenho esteve direcionado para o impacto da implantação do modelo e do reconhecimento no desempenho organizacional, ou seja, relacionado à melhoria dos resultados dos indicadores estratégicos. Já, em relação ao impacto dos resultados frente aos *stakeholders* detalhou-se os temas melhoria no desempenho, percepção de melhoria e satisfação dos *stakeholders*.

De maneira geral, os benefícios citados foram: organização e integração dos processos, melhoria dos resultados, foco nas partes interessadas, aprimoramento do planejamento estratégico, busca da qualidade, melhoria na sustentabilidade, aprendizado organizacional, visão sistêmica, desenvolvimento da equipe, melhoria no atendimento aos clientes, estreitamento no relacionamento com a sociedade, envolvimento dos colaboradores, redução dos custos, otimização dos recursos, fortalecimento da marca, reconhecimento público, inovação, adoção de práticas eficazes de gestão e aperfeiçoamento dos referenciais comparativos.

5 Considerações Finais

O Estudo de Caso da Empresa A demonstra que é necessário gerenciar a atuação frente aos *stakeholders* por meio de práticas gerenciais. A implantação do modelo de gestão ocorreu paralelamente com outras metodologias de gestão como, por exemplo, a ISO 9001, ISO 14.001 e o *Balanced Scorecard* (BSC) que contribuíram também para a melhoria do desempenho organizacional. O desafio na Gestão Pública é a definição e o monitoramento por meio de indicadores das ações implantadas alinhado ao modelo atual de Estado Colaborativo.



Sugere-se que os indicadores não sejam apenas relacionados aos investimentos realizados, mas relacionado aos impactos na sociedade. Não adianta utilizar diversos indicadores se estes não demonstram o impacto das práticas gerenciais e das políticas públicas frente aos *stakeholders* por meio da mensuração do atendimento das expectativas e necessidades.

Após a Reforma do Estado no Brasil, a gestão pública procurou ser mais ativa e eficiente considerando para isso uma nova premissa: a da participação da sociedade civil como avaliadora das ações governamentais e das empresas vinculadas à ação do Poder Público (Gespública, 2018). Esta mudança paradigmática no modelo de gestão para uma governança mais aberta à participação de *stakeholders* do terceiro setor e de setores privados tem exigido que os modelos atuais sejam reestruturados com a finalidade de ampliar e monitorar os resultados positivos dessas contribuições. No entanto, como visto, mesmo em locais já bem organizados quanto ao monitoramento de suas atividades, a exemplo da Empresa A, é preciso ainda desenvolver indicadores que permitam aferir e otimizar ainda mais o modelo de gestão voltado à governança democrática e transparente que a Constituição de 1988 espera dos gestores.

Na gestão pública os *stakeholders* são indivíduos e grupos que podem influenciar ou ser influenciados pelos resultados estratégicos alcançados pelas atividades ligadas ao Estado, sejam estritamente governamentais ou quando este atua no setor privado. Considerou-se que a eficiência e a competitividade estiveram vinculadas durante anos aos modelos de gestão mais fechados e focados em resultados, mas que a reforma do paradigma de governança advindo com a Constituição trintenária de 1988 tem conduzido e exigido mudanças significativas que atingem a relação do Estado e seus parceiros, bem como das empresas atuando em áreas estratégicas de interesse público em relação a seus *stakeholders*. Conclui-se que os indicadores utilizados atualmente para medir eficiência já não são suficientes para apurar a qualidade da gestão socioambiental, visto que precisam ser mais adequados ao cenário atual de colaboração entre *stakeholders* e gestores públicos. Logo, para que as medidas adotadas produzam efetivamente resultados qualitativamente melhores, os modelos de gestão devem buscar ser mais resilientes e abertos às informações que estes sujeitos podem agregar ao processo decisório e de transparência.



Referências

- Altkinson, A.A., & Waterhouse, J. (1997). A stakeholders approach to strategic performance measurement. *Sloan Management Review*, Spring, 38(3), 25-36.
- Cameron, K. (1980). Critical questions in assessing organizational effectiveness. *Organizational Dynamics*, Lincoln, 9, 66-80.
- 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 Doutorado em Engenharia de Produção). Instituto Alberto Luiz Coimbra de Pós-Graduação e Pesquisa de Engenharia (COPPE), Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
- Carrieri, A. P. (1999). Gestão ambiental como estratégia competitiva em um mundo globalizado. In: RODRIGUES, S. B. (Org.) *Competitividade, Alianças Estratégicas e Gerência Internacional*. São Paulo: Atlas.
- 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, 19-23.
- Connolly, T., & Conlon, E. J.; Deutsch, S. J. (1980). Organizational effectiveness. *Academy of Management Review*, Nova Iorque, 5(2), 211-217.
- Correia, C. M. S. (2016). *O impacto da implantação do Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) no Desempenho Organizacional das Empresas Reconhecidas no Prêmio Mineiro da Qualidade*. (Tese de Doutorado em Administração). Faculdade de Ciências Econômicas (FACE), Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG, Brasil.
- Donaldson, T., & Preston, L.E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications. *Academy of Management Review*, 20(8), 65-91.
- FNQ. (2014). *Critérios Rumo à Excelência: Avaliação e diagnóstico da gestão organizacional*. São Paulo: FNQ.
- Franco, D. (2013). *Tecnologias e ferramentas de gestão*. Campinas. Alínea.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: a stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Gesública. (2018). *Benchmarking colaborativo – Guia Metodológico do Ministério do Planejamento*. Recuperado em 13 abril, 2018, de <http://www.gespublica.gov.br/content/benchmarking-colaborativo>
- Hansen, G. S., & Wernerfelt, B. (1989). Determinants of firm performance: the relative importance of economic and organizational factors, *Strategic Management Journal*, 10(5), 399-411.
- Hitt, M. A. (1988). The measuring of organizational effectiveness: multiple domains and constituencies. *Management International Review*, Kiel, 28(2), 28-40.



- Kanter, R. M., & Brinkerhoff, D. (1981). Organizational performance: recent development in measurement. *Annual Review of Sociology*, Palo Alto, 7, 321-349.
- McGahan, A. M., & Porter, M. E. (1997). How much does industry matter, really? *Strategic Management Journal*, 18 (Special Summer Issue), 15-30.
- Metcalf, C. E. (1998). The stakeholder Corporation. *Business Ethics*, 7(1), 30-36.
- Moore, G. (1999). Tinged shareholders theory: or what's so special about stakeholders? *Business Ethics: a European Review*, 8(2), 117-127.
- Pidd, M. (1999). *Just modeling through: a rough guide to modeling*. Lancaster: Lancaster University.
- Powell, T. C. (1996). How much does industry matter, an alternative empirical test. *Strategic Management Journal*, 17(4), 323-334.
- Rumelt, R. P. (1991). How much does industry matter? *Strategic Management Journal*, 12(3), 167-185.
- Scherer, F. (2014). *Temas emergentes: o que é o Lean Innovation?* Revista Exame. São Paulo: Abril, 26-fev-14. Recuperado em 25 abril, 2016, de <http://exame.abril.com.br/rede-de-blogs/inovacao-na-pratica/2014/02/26/temas-emergentes-o-que-e-o-lean-innovation/>
- Schmalensee, R. (1985). Do markets differ much? *American Economic Review*, 75(3), 341-50.
- Shankman, N. (1999). A. Reframing the debate between agency and stakeholders theories of the firm. *Journal of Business Ethics*, 21(4), 319-334.
- 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*, Cambridge: University of Cambridge Institute for Manufacturing.
- Wernerfelt B., & Montgomery C. A. (1988). Sources of superior performance: market share versus industry effects in the U.S. brewing industry. *Management Science*, 37(8), 623-632.
- 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, p. 275-283.
- Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman.
- Zammuto, R. F. (1984). A comparison of multiple constituency models of organizational effectiveness. *Academy of Management Review*, Nova Iorque, 9(4), 606-616.