

MODELOS DE GESTÃO: UMA REVISÃO DA LITERATURA BRASILEIRA

MANAGEMENT MODELS: A BRAZILIAN LITERATURE REVIEW

Recebido: 22/08/2019 - Aprovado: 12/12/2019 - Publicado: 02/01/2020
Processo de Avaliação: Double Blind Review

Leonardo Fabris Lugoboni¹
Bruno de Souza Santos²
Eduardo Carcelen Machado³
Jéssus de Lisboa Gomes⁴

RESUMO

Esta pesquisa buscou compreender como os modelos de gestão estão sendo abordados pela literatura, qual o conteúdo e estrutura dessas pesquisas e possíveis tendências decorrentes ao modelo de gestão aplicado. Para isso, foram consultadas nas bases Spell e Scielo trabalhos que abordavam modelos de gestão, tanto centralizados como descentralizados. Ao todo foram identificados 152 trabalhos à base Spell e 269 trabalhos à Scielo, num total de 421 trabalhos. Destes 50 trabalhos foram usados a condução desta pesquisa. Foi possível observar um crescimento nos trabalhos que abordam modelos de gestão. Variáveis como Gestão / Gestão de Pessoas, Organização, Estrutura, Poder e Responsabilidade e Coordenação têm-se mostrado como as variáveis mais presentes. Foi possível observar também uma provável uma tendência de crescimento relacionada ao estudo de modelos descentralizados. Espera-se com essa pesquisa contribuir para uma maior visualização das pesquisas relacionadas à modelos de gestão assim como as perspectivas futuras de pesquisa que pode ser adotadas ou evitadas pelos próximos pesquisadores.

Palavras-chave: Modelos de gestão; Gestão descentralizada; Revisão da literatura

ABSTRACT

This research aimed to understand how management models are being approached in the literature, what is the content and structure of these researches and possible trends to the applied management model. Thereunto, researches were consulted in the Spell and Scielo databases that addressing management models, both decentralized and centralized. Altogether, 152 Spell-based papers and 269 Scielo-based papers were identified, out of a total of 421 papers. Of these 50 studies were used to conduct this research. It was possible to observe a growth in researches that approach management models. Variables as People Management / Management, Organization, Structure, Power and Responsibility and Coordination have been shown as the most present variables. It was also possible to observe a probable growth trend related to decentralized models studies. This research is expected to contribute to a greater visualization of research related to management models as well as future research perspectives, which may be adopted or avoided by future researchers.

Key words: Management Models; Decentralised Management; Review of Literature.

¹ Professor do Mestrado em Administração da Universidade Ibirapuera. Professor da Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado (FECAP). Brasil. leonardo.lugoboni@gmail.com

² Bacharelado em administração da Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado (FECAP). Brasil. bru.no.souza@hotmail.com

³ Bacharelado em administração da Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado (FECAP). Brasil. eduardo.carcelen1026@gmail.com

⁴ Professor do Mestrado em Administração da Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado (FECAP). Brasil. jgomes@fecap.br

1. INTRODUÇÃO

Devida a formação de grupos econômicos, o comércio global, a informação por meios tecnológicos e crises internacionais, as empresas se viram forçadas a mudanças, fazendo com que tais condições, causem grandes impactos no mundo do trabalho e no campo organizacional (Monaco & Guimarães, 2007). Em um negócio que atua na sociedade contemporânea, para se alcançar o sucesso é necessário, entre outras coisas, a sensibilidade para fazer mudanças em seus produtos e principalmente em seus processos. (Santos, Kelm & Abreu, 2001). É de extrema importância que estas empresas sejam habilidosas em compreender o meio ambiente em que estão inseridas para acompanhar tendências de mercado, constantes inovações tecnológicas e mudanças no comportamento do consumidor (Loch, Günther, Rodrigues, Pereira, & Todesco, 2010).

Tal necessidade de monitoramento, leva a procurarem por modelos alternativos de gestão focando em uma gestão descentralizada (Santos et al., 2001). Sendo assim, a preocupação com o modelo de negócio que será usado pode agregar valor, características dinâmicas e visão sistêmica à empresa. (Joia & Ferreira, 2005).

É possível observar que os modelos de negócio descentralizados ou menos autocráticos, tem se tornado uma alternativa cada vez mais frequente para as corporações. Sobretudo para as que estão começando suas atividades e para as empresas que procuram por novos meios de gestão pois não visualizam mais benefícios nos modelos mais tradicionais (Maffia, Couto, Santos, Oliva, Hildebrand & Correa, 2018). Estas afirmações são corroboradas por Angelis (2013) quando afirma que a burocracia ou os negócios centralizados dentro de um mundo cada vez mais imprevisível e complexo pode ser prejudicial para os resultados da organização.

Sendo assim, o objetivo desta pesquisa é compreender como os modelos de gestão estão sendo abordados pela literatura, qual o conteúdo e estrutura dessas pesquisas e possíveis tendências decorrentes ao modelo de gestão aplicado.

A pesquisa torna-se relevante uma vez que servirá de apoio para próximos pesquisadores a identificar lacunas de pesquisa ou direcionamentos para pesquisas futuras.

Os próximos capítulos apresentam a seguinte estrutura: Referencial teórico apresentando os conceitos de modelo de gestão e gestão descentralizada; os procedimentos metodológicos; análise dos artigos selecionados, e conclusão.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Modelo de gestão:

Quando se pensa em modelos de gestão, pode-se relacioná-los com os objetivos institucionais ou a estrutura organizacional da empresa. Esses que por sua vez, deveriam ser relacionados à estratégia da empresa (Picchiali, 2009). O modelo deve considerar a relação com o meio ambiente em que se está inserido e precisa estar ligado ao cumprimento da missão e da visão da organização. (Picchiali, 2009). Uma corporação terá dificuldades em cumprir sua missão sem um conjunto de normas e princípios regidos por seu modelo de gestão que conduzirá sua tomada de decisão ratifica Crozatti (1998).

Atualmente o ambiente corporativo vem cobrando novas e diferentes habilidades dos gestores. O mercado exige que os gestores sejam capazes de identificar problemas e prover soluções para a organização, o que de certo modo impacta a sociedade como um todo (Medeiros; Wimmersberger & Miranda, 2015).

Mintzberg é considerado por muitos pesquisadores como uma referência para modelo de gestão (Wu, 2010; Lana, Paines, Bonaldo, & Müller 2016). Considerando trabalhos que usam Mintzberg como referência, foi possível construir um quadro que consolida as principais variáveis abordadas por esses estudos para se discutir modelos de gestão. As principais variáveis foram consolidadas na tabela 1:

Tabela 1: Variáveis para compreensão dos modelos de gestão

	Autores													
VARIÁVEIS / AUTORES	Whetten & Cameron , (1983)	Carroll & Gillen, (1987)	Aberneth & Stoelwinder, (1990)	Rudzki, (1995)	Alford, (1995)	O'Shannassy, (2003)	Aguiar & Martins, (2005)	Wu, (2010)	Lana, Paines, Bonaldo & Muller, (2016)	Medeiros, Wimmersberger & Miranda	Bispo, Gimenez & Kato, (2016)	Rezende & Otsuka, (2017)	Domingues, Bueno, Arantes, Machado & Medeiros, (2017)	Total

Planejamento/ planejamento estratégico	1	1		1	1	1					1			6
Papel gerencial/ liderança		1		1	1			1		1		1		6
Estrutura			1		1		1	1					1	5
Desempenho/ Performance					1		1		1		1	1		5
Burocracia			1				1		1				1	4
Gestão/ Gestão de pessoas								1	1	1			1	4
Poder e Responsabilidade		1				1			1				1	4
Cultura				1						1		1		3
Autonomia			1			1						1		3
Coordenação		1	1		1									3
Organização	1		1						1					3
Treinamento	1						1							2
Comportamento		1						1						2
Conflito									1					1
Nivelamento/alinhamento												1		1
Competitividade												1		1

Fonte: Dados da pesquisa, 2019

As variáveis mais frequentes são detalhadas na tabela 2:

Tabela 2: Definições das variáveis mais frequentes

Variável	Definição	Autores
Gestão / Gestão de Pessoas	Uma prática e não uma ciência, pois, a gestão tem como propósito alcançar os objetivos organizacionais, utilizando de maneira eficaz as qualidades das pessoas, estabelecer objetivos e permitir que a organização e seus membros aprendam e compartilhem conhecimentos e competências, assegurando o cumprimento do dever.	Fayol (1917); Drucker (2012); Mintzberg, Lampe!, Quinn & Sumantra (2014), e Tardes (2011)
Papel Gerencial / Liderança	Papel gerencial corresponde a um conjunto de atividades que uma pessoa desempenha no interior de uma organização, de acordo com a posição ocupada, enquanto este papel lida com a complexidade administrativa, a liderança é concebida como a função que lida com criação de sentidos e de motivação do pessoal.	Burger - Helmchen, Husler & Muller (2019)
Poder e responsabilidade	Embora inexista uma definição simples e universal de poder, existem cinco fontes associadas à aquisição de poder por parte dos líderes: poder legítimo, poder de coerção, poder de recompensa, poder de expert e poder de referência.	Jones & York (2016), e French e Raven (1959)
Desempenho / performance	Medidas de desempenho são os parâmetros por meio dos quais os resultados serão verificados, comparando-se os objetivos estabelecidos com aquilo que foi efetivamente alcançado. As medidas efetivas de desempenho é parte integrada à gestão dos processos.	Robbins & Coulter (2017), e Neely (2005)
Coordenação	A divisão do trabalho em várias tarefas e a coordenação dessas tarefas para que a atividade seja desempenhada são duas exigências opostas e fundamentais. Quanto mais um trabalho é subdividido em tarefas menores, cuja execução é conferida a muitos indivíduos, maior é a necessidade de coordenação.	Burger-Helmchen, et al. (2019); Mintzberg et al. (2014)
Autonomia	Autonomia diz respeito à extensão na qual uma pessoa, equipe ou marca pode seguir seu próprio caráter ou motivação. No Google, a autonomia está incorporada à filosofia de organizar a empresa em torno de pessoas de alto impacto, alocando-as em pequenos times.	Schmidt & Rosenberg, (2014), Warren & Campbell, (2014).
Organização	Organizações constituem agrupamentos de pessoas que dividem tarefas. São sistemas colaborativos, mediados pela comunicação entre diferentes partes de um mesmo sistema, formando um arranjo deliberado e sistemático de pessoas que desempenham papéis formais e compartilham um propósito comum.	Bateman & Snell, (2006), Robbins, (2002), Schermerhorn, (2007).
Burocracia	O propósito da burocracia é transformar as organizações em eficientes máquinas formais e impessoais, cujo crescimento constituiria uma grave ameaça às liberdades individuais	Weber (1966), Weber (1999).
Cultura	A cultura constitui uma das partes básicas de toda organização, além disso há indicadores aos quais as culturas podem ser comparadas, como, distância do poder, individualismo/coletivismo, masculinidade/feminilidade, atitudes em relação às incertezas e orientação no tempo.	Mintzberg et al. (2014) Hofstede, Hofstede & Minkov (2010)
Planejamento / Planejamento estratégico	Planejar implica definir as metas da organização, estabelecer estratégias para alcançá-las e desenvolver planos para as atividades a serem realizadas, significa compreender o ambiente, olhar para o futuro e estabelecer a agenda da organização.	Robbins & Coulter (2017); Fayol, (1917)
Estrutura	A estrutura de uma organização representa a soma total das maneiras como se divide o trabalho em tarefas distintas e, como se coordena a execução dessas tarefas, tendo como denominador a maneira como são aplicados os recursos da empresa para atender as demandas de mercado.	Chandler, (1990), Mintzberg et al. (2014).

Fonte: Elaborado pelos autores

2.2 Gestão descentralizada:

A estrutura organizacional horizontal é sustentada por uma gestão participativa tendo a comunicação como uma de suas principais características. Esta comunicação norteia a democratização, sugerindo uma reflexão do ambiente de trabalho e mudanças na direção para a organização, por meio de encontros periódicos entre os funcionários (Ferreira, Valente, Barros, & Dutra 2013).

Além disso, é de extrema importância que haja parceria e colaboração ao favorecimento de uma tomada de decisão compartilhada entre as funções gerenciais e funcionais da companhia (Ferreira et al, 2013). Para Vasconcellos (1989), a estrutura organizacional pode ser definida da seguinte maneira:

O resultado de um processo através do qual a autoridade é distribuída; as atividades, desde os níveis mais baixos até a alta administração, são especificadas e um sistema de comunicação é delineado permitindo que as pessoas realizem as atividades e exerçam a autoridade que lhes compete para o atingimento dos objetivos organizacionais.

Há influências muito positivas da gestão horizontal ou da descentralização em questões relacionadas a estrutura no que diz respeito a motivação da equipe, desenvolvimento de capacitação gerencial, bem como, um atendimento mais rápido e mais adaptado as necessidades da unidade. Contudo, há suas desvantagens, como, dificuldade de padronização, na coordenação de atividades interdisciplinares e duplicidade de atividades (Jussani & Vasconcellos, 2007).

Quando avaliamos organizações mais modernas, é preciso levar em consideração a velocidade em que as coisas mudam. No passado as mudanças em seu ambiente interno e externo eram feitas de maneira lenta, o que tornava fácil para a gerência lidar. Nos dias atuais essas mudanças são realizadas de maneira rápida. Empresas que trabalham de forma centralizada tendem a demorar mais para responder a tais mudanças aumentando a dificuldade de adaptação (Strielkowski; Shishkin & Galanov, 2016).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa estuda de forma qualitativa a literatura publicada em bases nacionais, sobre modelo de gestão. Segundo Santos, Calíope & Barros Neto (2017) a pesquisa qualitativa tem natureza distinta e finalidade independente à pesquisa quantitativa

pois ela abrange aspectos que esta última não consegue abarcar. A pesquisa qualitativa é aquela que não utiliza modelos matemáticos ou estatísticos e sim textos, sons e até métodos não verbais Guba & Lincoln (2005).

Quanto à natureza do estudo trata-se de uma pesquisa exploratória. De acordo com Gil (2017) a pesquisa exploratória é aquela que tem como objetivo maior familiaridade com o problema, montar hipóteses ou fazê-lo com que seja explícito, o objetivo principal da pesquisa exploratória é a melhoria de ideias.

Com relação aos procedimentos, trata-se de uma revisão da literatura. A revisão da literatura é uma interpretação geral das mais relevantes pesquisas que utilizaram métodos explícitos e reproduzíveis (Greenhalgh, 1997). Em uma revisão sistemática deve ficar claro tanto os critérios para a inclusão quanto os critérios para exclusão dos artigos da base de dados escolhida (Greenhalgh, 1997).

Após a leitura de alguns trabalhos utilizados como ponto inicial da pesquisa (Maffia et al, 2018; Avelino, Nunes & Sarsur 2016; Jones, 2000; Monaco & Guimarães, 2007; Velinov, Vassilev & Denisov, 2018; Barry, 1991) foram definidos os termos que seriam utilizados na pesquisa: “Modelo de gestão”, “Management model”, “Gestão colaborativa”, “Collaborative Management”, “Gestão horizontal”, “horizontal management”, “Auto-gestão”, “self management”, “Holacracy”, “Bossless Organization”, “Bossless”. Todos os termos foram pesquisados tanto na língua portuguesa quanto em língua inglesa em todas as bases selecionadas.

Como o escopo da pesquisa concentra-se na literatura nacional, foram escolhidas duas bases de artigos que possuem grande relevância para a ciência na área de gestão no Brasil. As bases escolhidas foram: Scielo e Spell. Essas bases já foram usadas por diversos outros artigos como Carvalho, Prévot e Machado (2014), Pinto, Brunstein, Martins, Desidério e Sobrinho (2016) e Abreu e Alcântara, (2014).

Os termos inseridos nas bases de dados foram colocados entre aspas para eliminar pesquisas aleatórias por palavras desconexas, limitando a pesquisa aos termos inseridos. Todos os termos foram pesquisados nas bases em três campos de busca das bases: a) Título, b) Palavra-chave, c) Resumo.

As pesquisas que não tratavam em seus títulos “modelo de gestão de pessoas” ou temas correlatos de forma clara foram eliminadas. Vale ressaltar que qualquer modelo de

gestão de pessoas foi considerado válido. Como exemplos pode-se citar “modelos autocráticos” e “modelos democráticos” de gestão de pessoas.

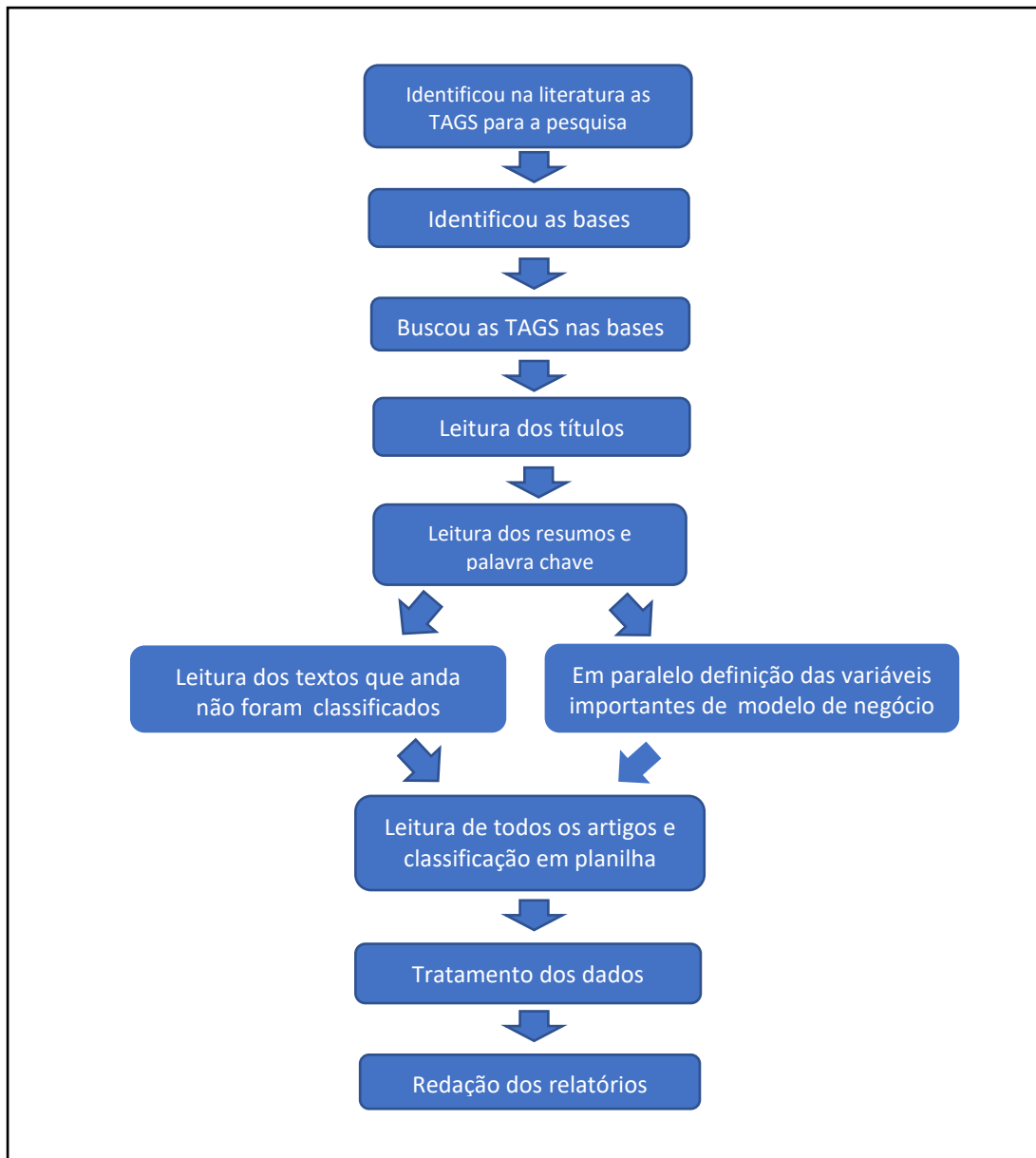
Com os artigos restantes, iniciou-se uma leitura individual para verificar se os artigos se enquadravam no objeto da pesquisa. Os que não tratavam em seu conteúdo o tema estudado, também foram eliminados.

Os documentos foram organizados e compilados em planilha eletrônica (Excel) considerando como variáveis de análise as seguintes informações: título, autores, afiliação do autor, nome do periódico, data de publicação, país de origem do autor, palavras-chave, setor em que a pesquisa se concentra, enquadramento metodológico da pesquisa e escopo geográfico da pesquisa.

Para as variáveis relacionadas às características de um modelo de gestão, esta pesquisa concentra-se nas variáveis apresentadas pela literatura conforme quadro 1 e 2. Apenas com o objetivo de operacionalizar a pesquisa, optou-se por procurar as variáveis que foram discutidas por pelo menos 3 dos 13 trabalhos analisados. As variáveis que foram citadas por pelo menos 3 pesquisas foram: a) Planejamento/ planejamento estratégico; b) Papel gerencial/ liderança; c) Estrutura; d) Desempenho/ Performance; e) Burocracia; f) Gestão/ Gestão de pessoas; g) Poder e Responsabilidade; h) Cultura; i) Autonomia; j) Coordenação, e k) Organização.

A figura 1 apresenta o fluxo de atividades para a execução da pesquisa:

Figura 1 - Fluxo de atividades da pesquisa



Fonte: Autores (Dados da pesquisa, 2019)

A tabela 3 apresenta o detalhamento da quantidade de artigos das bases Spell e Scielo identificados e selecionados para este estudo:

Tabela 3: Total de artigos e artigos selecionados

Palavras buscadas	Spell		SciELO	
	Total	Selecionado	Total	Selecionado
Modelo de gestão	93	16	137	4
Gestão colaborativa	11	7	-	-
Gestão horizontal	-	-	1	1
Auto gestão	48	5	131	17
Holacracy	-	-	-	-
Bossless Organization	-	-	-	-
Bossless	-	-	-	-
Total	152	28	269	22

Fonte: Dados da pesquisa, 2019

4. ANÁLISE DOS ARTIGOS SELECIONADOS

O Gráfico 1 exibe a distribuição dos artigos pelos anos de publicação. É possível apurar que os termos pesquisados tiveram sua origem na literatura nacional em 2001 e tiveram um aumento significativo após o ano de 2013. É possível observar que de 2014 em diante o gráfico parece apresentar uma tendência de aumento do tema para os próximos anos.

Gráfico 1. Artigos por ano de publicação

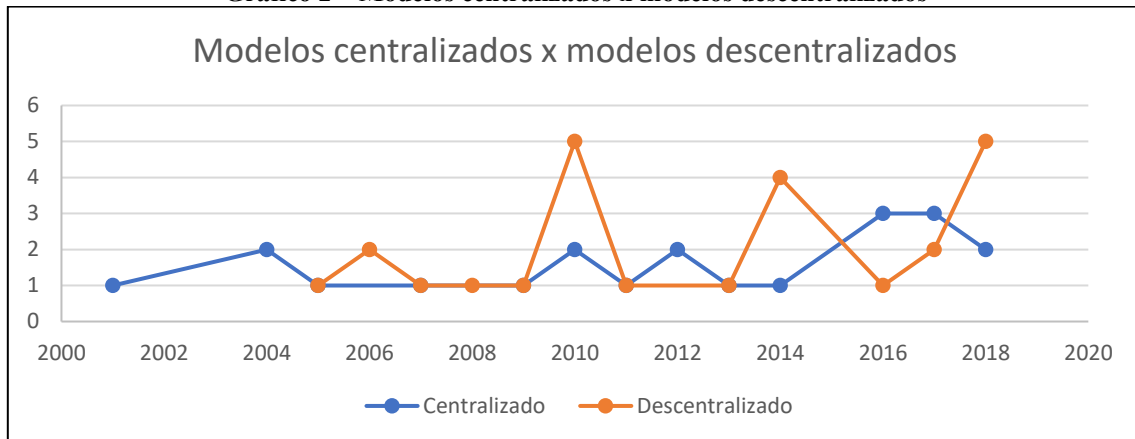


Fonte: Dados da pesquisa, 2019

O gráfico 2 discute se as pesquisas identificadas abordam modelos de gestão centralizados ou modelos de gestão descentralizados. Percebe-se que entre os anos de 2001 e 2004 houveram apenas estudos discutindo modelos de gestão centralizados. Apenas em 2005 foi possível identificar o primeiro trabalho abordando modelos de gestão descentralizados na literatura científica brasileira.

É possível observar também que nos anos de 2010 (5 pesquisas), 2014 (4 pesquisas) e 2018 (5 pesquisas) o volume de trabalhos sobre modelos de gestão descentralizada é maior que a quantidade de trabalhos sobre modelos de gestão centralizados.

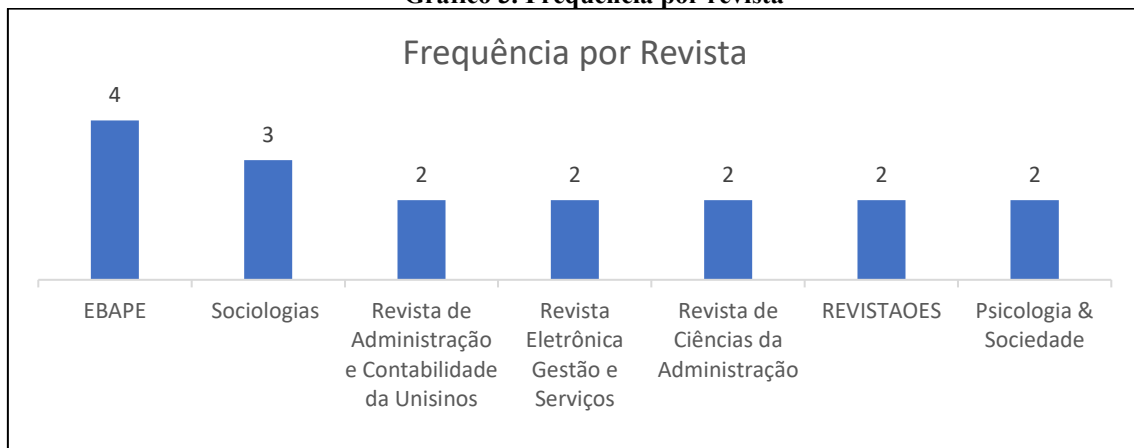
Gráfico 2 – Modelos centralizados x modelos descentralizados



Fonte: Dados da pesquisa, 2019

Não é possível afirmar que as pesquisas se concentram em poucos periódicos. Das 46 pesquisas analisadas é possível identificar mais de uma pesquisa em um mesmo periódico em 7 casos. Ainda assim, apenas dois periódicos publicaram mais de 2 pesquisas sobre o tema: EBAPE (4 pesquisas) e Revista Sociologias (3 pesquisas), conforme apresenta o gráfico 3:

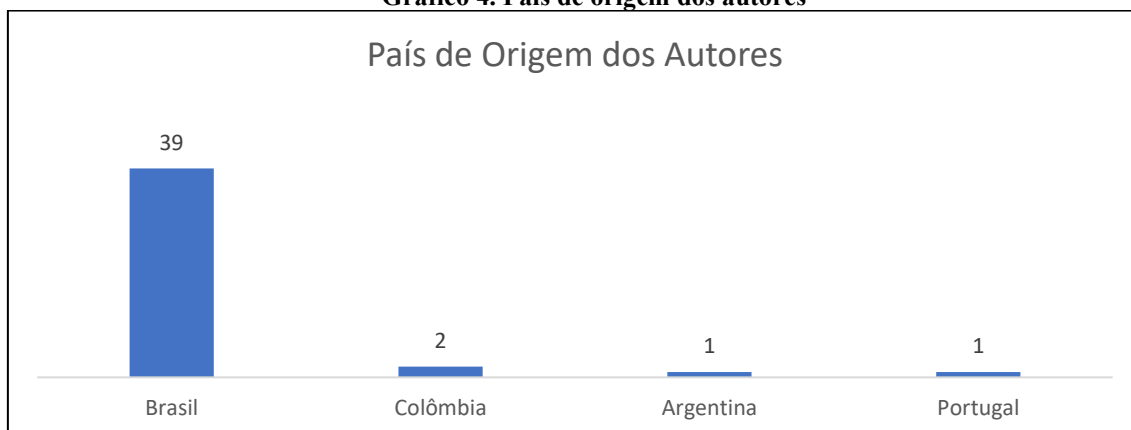
Gráfico 3. Frequência por revista



Fonte: Dados da pesquisa, 2019

O gráfico 4 expõe a distribuição dos países de origem dos autores. Como a pesquisa concentra-se na literatura publicada no Brasil, esperava-se uma grande concentração de autores brasileiros. Esta expectativa foi corroborada pelos dados da pesquisa conforme apresenta o gráfico 4. Além dos 39 autores do Brasil, há também 2 autores da Colômbia, 1 autor da Argentina, 1 autor de Portugal e 3 autores que não foi possível identificar o país de origem do mesmo.

Gráfico 4. País de origem dos autores



Fonte: Dados da pesquisa, 2019

Com relação aos autores, em apenas três casos foi possível encontrar pesquisas em que o mesmo autor publicou mais de 1 artigo. As pesquisas são apresentadas na tabela 4:

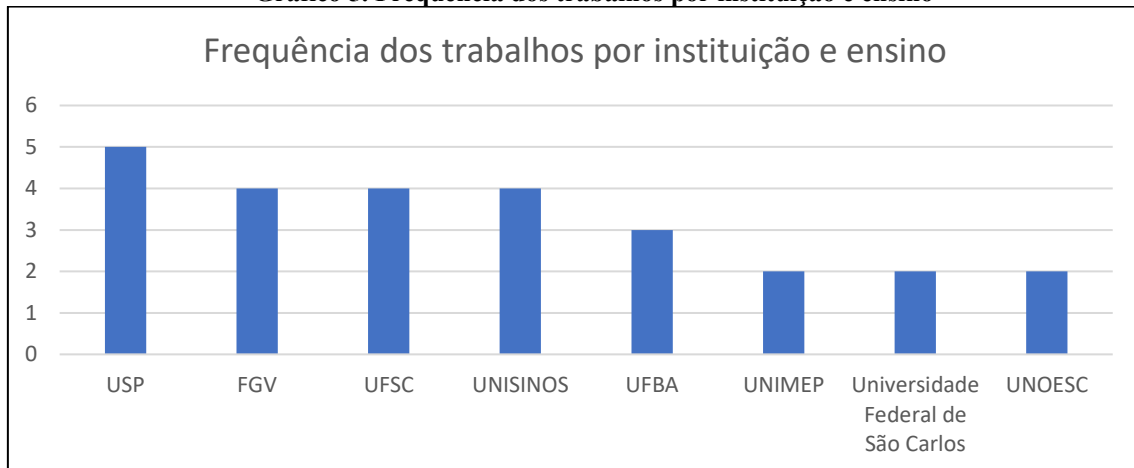
Tabela 4: Autores com mais de 1 publicação

Autor	Artigo	Revista
Mauro Vivaldini	Influenciadores da Gestão Colaborativa em Cadeias de Suprimentos	Revista Administração em Diálogo
Mauro Vivaldini e Alexander Terra Antunes	Cooperativas e Prefeituras do Estado de São Paulo: Uma análise da gestão colaborativa na cadeias de suprimento escolar	Revista Gestão e Planejamento
Jacob Carlos Lima	Reestruturação industrial, desemprego e autogestão: as cooperativas do Vale do Sinos	Sociologias
Jacob Carlos Lima	Participação, empreendedorismo e autogestão: uma nova cultura do trabalho?	Sociologias
Djair Picchiali, Takeshi Tachizawa e José Carlos Andrade Gomes	Modelo de gestão financeira no contexto das micro e pequenas empresas: Estudo de caso em uma empresa de prestação de serviços	REUNA
Djair Picchiali	Estratégia, Estrutura e Competências Gerenciais: Estudo de uma operadora de plano de saúde, modalidade autogestão	Revista de Ciências da Administração

Fonte: Dados da pesquisa, 2019

Quando se analisa a instituição que os autores estão ligados, há 8 casos em que a mesma instituição de ensino teve mais de uma publicação. As instituições USP (5 pesquisas), FGV (4 pesquisas), UFSC (4 pesquisas) e UNISINOS (4 pesquisas) se destacam por terem mais de 3 publicações realizadas por seus professores.

Gráfico 5. Frequência dos trabalhos por instituição e ensino



Fonte: Dados da pesquisa, 2019

O Gráfico 6 exibe os segmentos escolhidos pelos pesquisadores para realizar a pesquisa. Foi possível observar que em 15 pesquisas os autores não deixam claro qual era o segmento da empresa, mas deixam claro que a pesquisa está sendo realizada em algum departamento de uma empresa. Por isso essas pesquisas foram classificadas como “negócios”.

Gráfico 6 - Setores de publicação



Fonte: Dados da pesquisa, 2019

Há também 5 pesquisas que usaram mais de um segmento para realizar a pesquisa. As Instituições financeiras e as Indústrias tiveram 4 pesquisas cada investigando suas realidades conforme apresenta o gráfico 6.

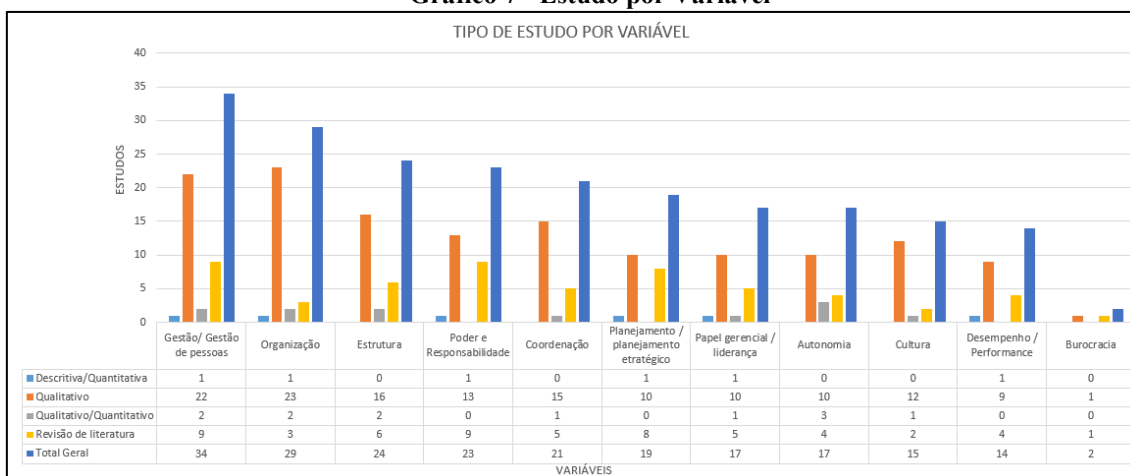
Utilizando as variáveis do quadro 1 e 2 mencionadas no referencial teórico, foi realizada uma leitura crítica dos trabalhos buscando identificar nas pesquisas selecionadas

quais eram as variáveis que estavam sendo utilizadas pelos autores quando eles discutiam modelos de gestão. Esses dados são apresentados no gráfico 7. Também foi analisado qual era a abordagem metodológica utilizada pelos trabalhos ao analisar a variável.

Percebe-se que Gestão/Gestão de pessoas, é a variável mais frequente. As variáveis “organização”, “estrutura”, “poder” e “responsabilidade” também foram identificadas em mais de 20 pesquisas. A variável “burocracia” aparece como a variável menos utilizada sendo estudada em apenas 2 pesquisas.

Com relação aos métodos utilizados, os estudos qualitativos são os mais frequentes. Nas pesquisas em que as variáveis “poder e responsabilidade” e “planejamento / planejamento estratégico” as pesquisas do tipo “revisão da literatura” ganham destaque, mas não o suficiente para superar a quantidade de pesquisas que usaram técnicas qualitativas.

Gráfico 7 - Estudo por Variável



Fonte: Dados da pesquisa, 2019

Quando se analisa a evolução dessas variáveis por ano foi possível identificar que as variáveis concentram-se nos anos de 2010, 2014, 2017 e 2018 por consequência dos número de publicações destes anos. Esses dados foram apresentados no quadro 4.

Ainda é possível observar no quadro 4 que apesar do volume total apresentar um aparente crescimento quando se estuda modelos de gestão, as variáveis “performance / desempenho” não foi utilizada em 2018. A performance “burocracia” não é discutida com exceção do ano de 2010.

Buscando compreender qual a representatividade dos últimos 4 anos (2014 à 2018) no total dos trabalhos analisados, foi possível observar que a variável “coordenação”

apresenta uma consistência de 2014 à 2018 sendo que 62% (13 pesquisas) dos trabalhos que abordam esse tema foram publicados nestes anos. Aparentemente, a variável “cultura” também se mostra em evolução no últimos 4 anos. 47% (7 pesquisas) dos trabalhos que abordam essa variável foram publicadas de 2014 à 2018.

As variáveis “Planejamento / Planejamento estratégico” e “Papal Gerencial / Liderança” tiveram uma redução de sua utilização nos últimos 4 anos. As pesquisas que usaram essas variáveis nos últimos 4 anos representaram apenas 32% e 35% respectivamente do total das pesquisas que usaram essas variáveis nos últimos 4 anos.

Tabela 5: Variáveis por Ano

Ano/Variável	Gestão / Gestão de Pessoas	Organização	Estrutura	Poder e Responsabilidade	Coordenação	Planejamento / Planejamento estratégico	Papel Gerencial / Liderança	Autocracia	Cultura	Desempenho / Performance	Burocracia	Total Geral
2001	1	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	4
2004	0	0	1	0	0	1	1	0	1	0	0	4
2005	1	2	2	2	1	0	1	1	0	0	0	10
2006	2	1	1	1	0	0	1	2	1	1	0	10
2007	2	2	1	1	0	2	1	0	0	1	0	10
2008	1	0	1	1	1	1	0	1	0	0	0	6
2009	2	0	1	2	1	2	2	0	0	1	0	11
2010	5	5	4	3	2	4	3	4	5	2	2	39
2011	1	2	1	0	1	1	1	1	0	0	0	8
2012	2	2	0	0	1	0	1	0	0	2	0	8
2013	2	1	1	0	1	1	0	0	0	1	0	7
2014	4	5	3	4	3	2	0	3	1	1	0	26
2016	2	3	1	1	3	0	1	1	1	3	0	16
2017	3	2	3	5	3	2	3	1	2	2	0	26
2018	6	3	4	3	4	2	2	3	3	0	0	30
Total de 2014 a 2018	15	13	11	13	13	6	6	8	7	6	0	15
%	44%	45%	46%	57%	62%	32%	35%	47%	47%	43%	0%	
Total Geral	34	29	24	23	21	19	17	17	15	14	2	215

Fonte: Dados da pesquisa, 2019

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O modelo de gestão é um tema que gestores e pesquisadores acabam se debruçando devida sua relevância para empresa. A grande dinâmica no ambiente de negócios e faz com que as decisões relacionadas ao modelo de gestão organizacional estejam diretamente relacionadas aos resultados da organização.

Sendo assim, esta pesquisa teve como objetivo compreender como os modelos de gestão estão sendo abordados pela literatura, qual o conteúdo e estrutura dessas pesquisas e possíveis tendências decorrentes ao modelo de gestão aplicado.

De acordo com os dados deste estudo foi possível observar um crescimento nos trabalhos que abordam modelos de gestão e que nesses estudos variáveis como, Gestão / Gestão de Pessoas, Organização, Estrutura, Poder e Responsabilidade e Coordenação, têm-se mostrado como as variáveis mais presentes ao se estudar modelos de gestão. Foi possível observar também uma provável uma tendência de crescimento relacionada ao estudo de modelos descentralizados.

Ainda sobre tendências futuras, é possível afirmar que a variável “coordenação” mostra-se como a variável com maior crescimento nos últimos 4 anos, assim como a variável “planejamento / planejamento estratégico” mostra-se como a variável com menor utilização nos últimos 4 anos.

Como esta pesquisa espera-se contribuir para uma maior visualização das pesquisas relacionadas à modelos de gestão assim como as perspectivas futuras de pesquisa que pode ser adotadas ou evitadas pelos próximos pesquisadores. Contribui ainda para a literatura pois o tema “modelos de gestão” é relativamente recente e está em constante evolução necessitando de mais pesquisas que busquem mapear e compreender o tema sob diversos pontos de vista.

O objetivo do trabalho foca apenas a literatura brasileira e por isso coloca-se a amostra como uma limitação desta pesquisa uma vez que a literatura internacional também deve ter trabalhos relevantes para o tema. Esta limitação deve ser eliminada em trabalhos futuros que contemplem tanto a literatura nacional quanto a internacional.

REFERÊNCIAS

Abernethy, M. A., & Stoelwinder, J. U. 1990. The relationship between organisation structure and management control in hospitals: an elaboration and test of Mintzberg's professional bureaucracy model. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 3(3), 18-33.

Abreu, A. & Alcântara, R. L. C. 2014. Entendendo a Gestão de Recursos Humanos em Caceias de Suprimentos: Levantamento com o uso de Revisão Sistemática da Literatura. *Revista de Administração* 12, 100 -128.

- Aguiar, A. B. D. & Martins, G. D. A. 2006. A teoria das estruturas organizacionais de Mintzberg e a gestão estratégica de custos: um estudo nas ONGs paulistas. **Revista Contabilidade & Finanças**, 17: 51-64.
- Alford, J. 1995. Towards a New Public Management Model: Beyond "Managerialism" and Its Critics. *Thai Journal of Development Administration* 35(3): 62-88.
- Angelis, C. T. 2013. Uma proposta de um modelo de inovação e inteligência governamental. **Revista de Administração e Inovação**, 10: 296-324.
- Antunes, A. T. & Vivaldini, M. 2018. Cooperativas e prefeituras do estado de são paulo: uma análise da gestão colaborativa nas cadeias de suprimento escolar. **Gestão e Planejamento** 19: 262-219.
- Avelino, G. I. B., Nunes, S. C. & Sarsur, A. M. 2016. Modelo de gestão por competências: a aderência dos gestores para o alcance do desempenho organizacional superior. **Economia & Gestão** 16: 24-50.
- Barry, D. 1991. Managing the bossless team: Lessons in distributed leadership. *Organizational dynamics*, 20: 31-47.
- Bateman, T. S. & Snell, S. A. 2006. **Administração: novo cenário competitivo**. Atlas. São Paulo.
- Bispo, C. M., Gimenez, F. A. P. & Kato, H. T. 2016. Estratégia e capacidades dinâmicas perante o exercício da coopetição: uma abordagem configuracional. **Gestão & Planejamento**, 17(1): 19-40
- Burger-Helmchen, T.; Husler, C.; Muller, P. 2019. *Management - Le manuel complet du management*. Vuibert. Paris.
- Carroll, S. J. & Gillen, D. J. 1987. Are the classical management functions useful in describing managerial work?. *Academy of management review*, 12(1): 38-51.
- Carvalho, D. M., Prévot, F. & Machado, J. A. D. 2014. O uso da teoria da visão baseada em recursos em propriedades rurais: uma revisão sistemática da literatura. **Revista de Administração (São Paulo)**, 49: 506-518.
- Crozatti, J. 1998. Modelo de gestão e cultura organizacional: conceitos e interações. **Caderno de estudos**, 10: 01-20.
- Chandler, A. D. 1962. *Strategy and structure*. MIT Press. Cambridge
- Domingues, C. R., Bueno, J. M., Arante, P. P. M., Machado, G. A. & Medeiros, G. N. 201. A transição da estrutura organizacional simples para uma burocracia profissional - o caso da Sempre Bela Cabeleireiros. **Revista Ciências Administrativas**, 23(3): 400-414.
- Drucker, P. F. 2012. *What makes an effective executive. in HBR'S 10 must reads*. Harvard Business Review, Massachusetts. p. 23-36.
- Fayol, J. H. 1917. *Administration Industrielle et Générale – prévoyance, organisation, commandement, coordination, contrôle*. H. Dinot et Pinat. Paris.
- Ferreira, M. A. A., Valente, R. M., Barros, J. F. S. & Dutra, J. S. 2013. Estrutura organizacional e os impactos de sua mudança no modelo de negócio e no modelo de gestão

de pessoas: um estudo de caso no setor financeiro. **Revista Eletrônica Gestão e Serviços**, **3**, 560-586.

French, J. R. P., Jr. & Raven, B. H. 1959. The bases of social power. In Cartwright D. et al. ***Studies in social power***. Institute for Social Research, 1959, Michigan. pp. 150-167.

Gil, A. C. 2017. **Como elaborar projetos de pesquisa**. Ed. Atlas, São Paulo.

Greenhalgh, T. 1997. How to read a paper: Papers that summarise other papers (systematic reviews and meta-analyses). **Bmj**, **315** (7109), 672-675.

Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. 2005. Paradigmatic controversies, contradictions, and emerging confluences. ***The Sage handbook of qualitative research***: 191-215.

Hofstede, G. Hofstede G. J, & Minkov, M. 2010. ***Cultures and Organizations: Software of the Mind***. McGrawHill. New York.

Joia, L. A., & Ferreira, S. 2005. Modelo de negócios: constructo real ou metáfora de estratégia? **Cadernos Ebape**. **3(4)**: 01-18.

Jones, A. M., & York, S. L. 2016. The fragile balance of power and leadership. ***The Journal of Values-Based Leadership***, **9(2)**: 1-15.

Jones, M. S. 2000. Horizontal management: implementing programs across interdependent organizations. ***Canadian Public Administration***, **43(1)**: 93-109.

Jussani, A. C., & de Vasconcellos, E. P. G. 2007. Estabelecendo o grau de descentralização da estrutura organizacional: o caso do programa estadual de microbacias hidrográficas. **Revista de Gestão**, **14(1)**: 1-12.

Neely, A. 2005. The evolution of performance measurement research: developments in the last decade and a research agenda for the next. ***International Journal of Operations & Production Management***, **25(12)**, 1264-1277.

Lana, R. D., Paines, P. A., Bonaldo, S. A., & Müller, F. M. 2016. As organizações como fonte de conflitos de poder. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, **9**: 506 - 519.

Loch, M., Günther, H. F., de Oliveira Rodrigues, M., Pereira, M. F. & Todesco, J. L. 2010. Proposta de atividades de monitoramento ambiental e inteligência empresarial para o modelo de gestão da Celesc Distribuição SA. **Contabilidade, Gestão e Governança**, **13(2)**: 65-77

Maffia, L. F. C. M., Couto, M. H. G., Santos, R. F., Oliva, F. L., de Hildebrand, C. C., & Correa, H. L. 2018. PREMISSAS E BENEFÍCIOS DO MODELO DE GESTÃO COLABORATIVO EM STARTUPS. **Revista Brasileira de Gestão e Inovação**, **6(1)**: 71-94.

Medeiros, C. R. O., Wimmersberger, D. A., & Miranda, R. 2015. Revisitando Mintzberg: fatos e folclore no trabalho gerencial pela perspectiva de gestores de uma multinacional. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, **8(2)**: 86-122.

Mintzberg, H., Lampel, J., Quinn, J. B., Sumantra, G. 2014. ***The strategy process: concepts, contexts, cases***. Pearson. New York

- Monaco, F. D. F., & Guimarães, V. N. 2007. Creativity and innovation in the context of team-work: an evaluation in the self-management cells and quality control circles of Ambev SC Branch. *Brazilian Administration Review*, **4(1)**: 21-34.
- O'Shannassy, T. 2003. Modern strategic management: Balancing strategic thinking and strategic planning for internal and external stakeholders. *Singapore Management Review*, **25(1)**: 53.
- Picchiai, D. 2009. Estratégia, Estrutura e Competências Gerenciais: estudo de uma operadora de plano de saúde, modalidade autogestão. *Revista de Ciências da Administração*, **11(25)**: 229-253.
- Pinto, I. M. B. S., Brunstein, J., Martins, A. A. C., Desidério, P. H., & Sobrinho, C. A. C. 2016. Systematic review of the literature social entrepreneurship and skills development: an analysis of the past 10 years. *International Journal of Innovation*, **4(1)**: 33-45.
- Rezende, J. F. & Otsuka, R. A. 2017. Desempenho e papéis gerenciais: estudo de caso em uma organização industrial multinacional com atuação regionalizada no Brasil. *Gestão & Planejamento*, **18**: 516-539
- Robbins, S. P. 2002. **Administração: mudanças e perspectivas**. Saraiva. São Paulo.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. 2017. *Management*. Pearson. New York
- Rudzki, R. E. J. 1995. The application of a strategic management model to the internationalization of higher education institutions. *Higher Education*, **29(4)**: 421-441.
- Santos, J. G. C., Calíope, T. S. & Barros Neto, J. D. P. 2017. Sessão especial - Fast Track SEMEAD: Tem ação nessa pesquisa? Um levantamento da pesquisa-ação como estratégia de pesquisa qualitativa. *Revista de Gestão*, **24(4)**: 336-347.
- Santos, J. L., Kelm, M. L., & de Abreu, A. F. 2001. Um modelo de gestão por resultados segundo a teoria da agência - um estudo de caso: Banco do Estado de Santa Catarina SA. *Revista de Administração*, **36(3)**: 59-69
- Schermerhorn, J. R, Jr. 2007. **Administração**. LTC. Rio de Janeiro
- Schmidt, E. & Rosenberg, J. 2014. *How Google works*. Hachette Book Group, New York.
- Strielkowski, W., Shishkin, A., & Galanov, V. 2016. Modern management: beyond traditional managerial practices. *Polish Journal of Management Studies*, **14 (2)**: 225-231
- Taylor, F. W. 1911. *The principles of scientific management*. New York. NY: Harper & Brothers.
- Vasconcellos, Eduardo. 1989. **Estrutura das Organizações**. Pioneira. São Paulo.
- Velinov, E., Vassilev, V., & Denisov, I. 2018. Holacracy and obliquity: contingency management approaches in organizing companies. *Problems and Perspectives in Management*, **16(1)**: 330-335.
- Warren, C. & Campbell, M. C. 2014. What makes things cool? How autonomy influences perceived coolness. *Journal of Consumer Research*. **41(2)**: 543-563
- Weber, M. 1966. **Sociologia da burocracia**. Zahar. Rio de Janeiro

Weber, M. 1999. **Economia e sociedade**: Fundamentos da Sociologia Compreensiva. Universidade de Brasília. Brasília.

Whetten, D. A. & Cameron, K. S. 1983. Management skill training: A needed addition to the management curriculum. *Exchange: The Organizational Behavior Teaching Journal*, **8(2)**: 10-15.

Wu, Y. C. 2010. An exploration of substitutes for leadership: Problems and prospects. *Social Behavior and Personality: an international journal*, **38(5)**: 583-595.