



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE GOIÁS
Escola de Direito, Negócios e Comunicação
Curso de Administração

FILIPPE MARQUES DE SOUZA

***STAR MODEL: ANÁLISE DAS TGN'S (TÉCNICAS DE GESTÃO DE
NEGÓCIOS) PARA A EFICÁCIA EMPRESARIAL***

Professor Orientador: Eugênio de Britto Jardim

Goiânia
2023

STAR MODEL: ANÁLISE DAS TGN'S (TÉCNICAS DE GESTÃO DE NEGÓCIOS) PARA A EFICÁCIA EMPRESARIAL ¹

STAR MODEL: ANALYSIS OF TGN'S (BUSINESS MANAGEMENT TECHNIQUES) FOR BUSINESS EFFECTIVENESS

Filipe Marques de Souza**
Prof. Eugênio de Britto Jardim ***

Linha de Pesquisa: Administração e Gestão de Negócios

RESUMO: O presente estudo abordou as TGN's – (Técnicas de Gestão de Negócios), com destaque para o *Star Model* e os princípios da Gestão da Qualidade conforme a ISO 9001. O objetivo foi analisar as vantagens e desvantagens dessa ferramenta e sua aplicabilidade nas organizações, considerando diferentes perspectivas. O estudo investigou como o *Star Model* melhora a eficiência nas organizações e as hipóteses de otimização e maximização de resultados. Além disso, examinou a eficácia do diagnóstico nos 5 pilares e sua capacidade de fornecer uma visão holística para os colaboradores. O artigo foi dividido em três capítulos, o primeiro explorou as técnicas de gestão de negócios, o segundo destacou a relevância dos conceitos e princípios da gestão da qualidade, já o terceiro enfatizou as considerações finais e as recomendações e sugestões para trabalhos futuros. O estudo contribuiu para compreender as TGN's, enfatizando a importância do modelo *Star Model* e a gestão eficaz nas organizações.

PALAVRAS-CHAVE: Ambiente Organizacional; Gestão de Negócios; Gestão da Qualidade; *Star Model*.

ABSTRACT: This study addressed the TGN's - (Business Management Techniques), with emphasis on the Star Model and the principles of Quality Management according to ISO 9001. The objective was to analyze the advantages and disadvantages of this tool and its applicability in organizations, considering different perspectives. The study investigated how the Star Model improves efficiency in organizations and the hypotheses of optimization and maximization of results. In addition, it examined the effectiveness of the diagnostic across the 5 pillars and its ability to provide a holistic view for employees. The article was divided into three chapters, the first explored business management techniques, the second highlighted the relevance of quality management concepts and principles, and the third emphasized final considerations and recommendations and suggestions for future work. The study contributed to understanding the TGN's, emphasizing the importance of the Star Model and effective management in organizations.

KEYWORDS: Organizational Environment; Business management; Quality management; Star Model.

¹ Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração da Pontifícia Universidade Católica de Goiás como requisito para a obtenção do título de Bacharel em Administração, sob a orientação da Prof. Eugênio de Britto Jardim.

** Bacharelado em Administração pela Pontifícia Universidade Católica de Goiás. Av. Fued José Sebba, 1184, Setor Jardim Goiás, Goiânia - GO, 74.805-100. E-mail: filipedesouzaa@outlook.com

*** Professor Orientador do Curso de Administração da Pontifícia Universidade Católica de Goiás.

INTRODUÇÃO

O tema apresentado neste artigo – “TGN’S (Técnicas de Gestão de Negócios)” – é de grande importância por se tratar de um assunto atual e moderno. O objetivo deste estudo é analisar as vantagens ou desvantagens da apresentação de um modelo reformulado para aplicação em empreendimentos e organizações dentro das diversas perspectivas inerentes ao tema.

Sendo assim, a problemática deste, envolve: Como funciona o *Star Model* para melhor eficiência dentro das organizações? Como hipóteses o modelo otimiza e/ou maximiza os resultados, entregando resultado acima do esperado. Outra hipótese é a eficácia do diagnóstico nos 5 pilares dando uma visão mais holística para os colaboradores. Para tanto, o objetivo geral deste artigo será apresentar a aplicabilidade das TGN’S revelando a importância do *Star Model* e os riscos envolvidos em sua implementação.

Como pressuposto fundante, adotado neste estudo será verdadeiro no método científico que é a linha de raciocínio adotada no processo de pesquisa que não utiliza amostras externas à pesquisa, portanto, há que se considerar o ambiente das organizações, uma vez que, vem gerando reflexões e ocupando tanto o noticiário cotidiano quanto os temas de várias produções acadêmicas, assim sendo, este trabalho buscou identificar como funciona a TGN *Star Model*.

Finalmente, o artigo se dividirá em três capítulos de forma a abranger o entendimento da análise das TGN’S na eficácia empresarial, a saber, o primeiro capítulo abordará como as técnicas de gestão de negócios possibilitam a importância do uso dos 5 pilares na simplificação de procedimentos e processos operacionais visando a melhoria do fluxo de trabalho, logo, o *Star Model* e os elementos-chave como a estratégia, a estrutura, os processos, as recompensas e as pessoas incidirão demonstrando sua correlação com conceitos e princípios de uma boa gestão.

No segundo capítulo foi abordado a relevância dos sete Princípios da Gestão da Qualidade dentro das organizações evidenciados pela ISO 9001. Esses princípios fornecerão suporte para que as empresas se preparem e estabeleçam uma base sólida na implementação de um sistema de gestão da qualidade, aspectos estes que são: foco no cliente, liderança, envolvimento das

pessoas, abordagem de processo, tomada de decisão baseada em evidência, melhoria contínua e gestão de relacionamentos.

Já o terceiro capítulo enfatizou as considerações finais, bem como as recomendações e sugestões para trabalhos futuros. É importante ressaltar que as organizações se adaptem ao *Star Model* para garantir sua adequação às demandas atuais.

Ao final desta pesquisa, espera-se oferecer uma contribuição significativa para a compreensão das TGN's e da aplicabilidade do *Star Model*, destacando seus benefícios e/ou riscos em contextos organizacionais. Essa análise aprofundada permitirá uma reflexão crítica sobre a importância da gestão eficaz de negócios e a busca contínua pela excelência operacional.

1. Importância das TGN'S nos Negócios

O início do século XXI, mais especificamente nos últimos anos houve incremento significativo de constantes mudanças e altamente competitivo dentro das organizações que buscam formas de se posicionarem no mercado de forma competitiva. De acordo com Maximiano (2008, p.13):

No limiar do século XXI, aconteceram mudanças em todos os tipos de ambientes – competitivo, tecnológico, econômico, social – levaram ao surgimento de novos conceitos e técnicas para administrar as organizações. Essas inovações na teoria e na prática são chamadas novos paradigmas da administração. Em busca de maior eficiência na utilização de seus recursos e redução de custos, as organizações achataram a hierarquia, simplificaram seus processos de trabalho, promoveram o aumento da produtividade e diminuíram seus quadros de chefes transferindo poderes de decisão para os funcionários operacionais.

Neste sentido, as TGN's (Técnicas de Gestão de Negócios) possibilitam a simplificação de procedimentos e processos operacionais e podem melhorar o fluxo de trabalho. Isso pode afetar tanto o produto quanto o serviço, como a qualidade e produtividade dos colaboradores de uma empresa.

Assim sendo, falar de TGN's corrobora com a existência de uma técnica criada por uma empresa do ramo de Consultorias, que recebeu o nome de *Star Model*. Este modelo utiliza 5 pilares, que será melhor aprofundado

nesta pesquisa. A saber, os pilares são: Estratégia, Estrutura, Processos, Recompensas e Pessoas.

1.1 Estratégia

Estratégia é um termo muito utilizado na atualidade, tanto no cotidiano acadêmico, quanto na vida empresarial e/ou comercial dentro das organizações. Inicialmente parece tratar-se de um entendimento estabelecido, de sentido combinado e exclusivo, de tal modo que, na maior parte das vezes, entende-se ser desnecessária a sua definição. Apesar disso, as vezes necessita de atenção ao sentido em que o termo empregado acarrete a não unanimidade, podendo este termo referir-se à fatos muito abrangentes.

Neste sentido o primeiro pilar, ou seja, estratégia, aborda: Planejamento estratégico, desenvolvimento de produto ou serviço, desenvolvimento de modelo de negócio, posicionamento estratégico e desdobramento da estratégia. Corroboram Kates e Galbraith (2007), como uma das estratégias do *Star Model*, a saber:

[...] que serve como nossa estrutura, tem sido usado e refinado nos últimos trinta anos. Sua premissa básica é simples, mas poderosa: estratégias diferentes exigem organizações diferentes para executá-las. Uma estratégia implica um conjunto de capacidades nas quais uma organização deve se destacar para atingir os objetivos estratégicos. O líder tem a responsabilidade de projetar e influenciar a estrutura, os processos, as recompensas e as práticas de pessoas da organização para construir essas capacidades necessárias. (KATES E GALBRAITH, 2007, p.18-19).

Assim sendo, a figura abaixo endossa o que foi dito pelo autor.

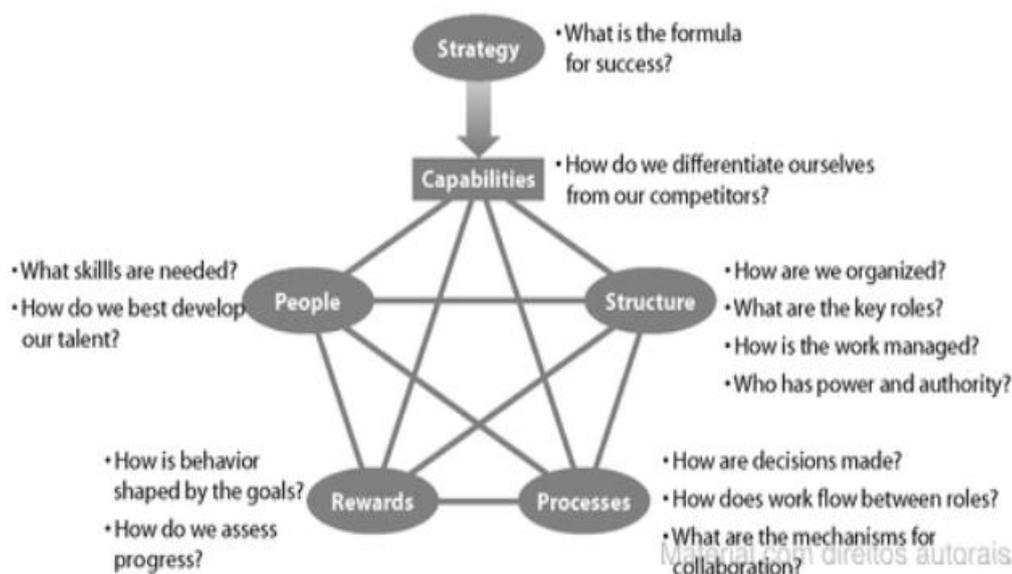


Figura 1: Star Model

Autor: Kates e Galbraith, (2007, p.18).

Ainda segundo este mesmo autor para o sucesso de uma empresa a estratégia bem formulada é confirmada por Kates E Galraith:

Estratégia é a fórmula de uma empresa para o sucesso. Ele define a direção da organização e engloba a visão e a missão da empresa, bem como suas metas de curto e longo prazo. A estratégia deriva do entendimento da liderança dos fatores externos (concorrentes, fornecedores, clientes e tecnologias emergentes) que influenciam a empresa, combinando com o entendimento dos pontos fortes da organização em relação a esses fatores. A estratégia da organização em relação a esses fatores. A estratégia da organização é a pedra angular do processo de design da organização. Sem o conhecimento do objetivo, ninguém pode fazer escolhas racionais ao longo do caminho. Em outras palavras, se você não sabe para onde está indo, qualquer caminho o levará até lá. (KATES E GALBRAITH, 2007, p.20).

Importa ressaltar que Porter, (1998) *apud* Kates e Galbraith, (2007, p.22), comunicam que, “O objetivo de uma estratégia é obter vantagem competitiva: a capacidade de oferecer a um cliente melhor valor por meio de preços mais baixos ou maiores benefícios e serviços do que os concorrentes”.

Complementando sobre estratégia, os autores citados informam que,

O design organizacional é uma série de escolhas e decisões. Em qualquer decisão. Em qualquer processo de tomada de decisão, critérios claros servem ao propósito de permitir que alternativas sejam avaliadas em relação aos padrões acordados. Os critérios usados para decisões de design da organização são as capacidades organizacionais que irão diferenciar a organização e ajudá-la a executar sua estratégia. (KATES E GALBRAITH, 2007, p.22-23).

Para Jardim, (2009, p.33), “a finalidade das estratégias empresariais é estabelecer quais serão os caminhos, os cursos, os programas de ação que devem ser seguidos para alcançar os objetivos estabelecidos.”

Ainda este mesmo autor (2009, p.32) define estratégia como sendo, “[...] um conjunto de decisões formuladas com o objetivo de orientar o posicionamento da empresa no ambiente.” Em conformidade,

[...] a estratégia funciona como um indicador ou categorizador que ordena, prioriza, organiza os conhecimentos de forma coerente e consistente, no sentido de atender às necessidades e de criar condições de estabilidade ou minimizar as distorções do “curso”. “A estratégia ajuda a reduzir a incerteza, a bloquear o inesperado e a estabelecer uma direção, focando os esforços e definindo o tipo e as características da organização. (MINTZBERG, 1987 *apud* JARDIM, 2009, p.38).

Entretanto, estratégia também reúne conceitos e ideias, causando questionamentos e explicando como as técnicas organizacionais incentivam a competitividade empresarial. Neste sentido, confirma as atuais transformações na globalização e na economia provocando mudanças profundas na composição do ambiente empresarial, primordialmente no que se atribui incremento às mudanças e ao aumento da competição organizacional.

Logo, importa destacar que, a *performance* competitiva é analisada como uma posição de rivalidade, ou seja, o comportamento é a consequência temporal de uma ação que revela o quanto uma organização está sendo eficiente em relação as demais concorrentes e induz qual comportamento competitivo deverá ser adotado.

1.1.1 Matriz BCG

A matriz BCG (*Boston Consulting Group*) é uma das ferramentas que podem ser utilizadas no *Star Model*, ela avalia a carteira de produtos de uma empresa. De acordo com Kotler e Keller (2012, p.222), "a matriz BCG é um método gráfico de análise de portfólio, que ajuda a avaliar produtos em termos de seu crescimento no mercado e sua participação relativa".

Outros autores como Guimarães e Miranda (2021, p.112), avaliam a matriz BCG também como sendo uma ferramenta estratégica valiosa para as empresas, pois "permite avaliar a posição de cada produto em um portfólio, identificando aqueles que são estrelas, pontos de interrogação, vacas leiteiras ou abacaxis".

Ainda segundo os mesmos autores, essa análise ajuda a definir a alocação de recursos e investimentos para cada produto, de acordo com sua posição no portfólio.

A matriz BCG (*Boston Consulting Group*) desempenha um papel fundamental na elaboração da estratégia de uma empresa. Essa ferramenta estratégica, amplamente utilizada no modelo *Star Model*, permite uma análise precisa da carteira de produtos da organização. Ao identificar e classificar os produtos fornece *insights* valiosos para a tomada de decisões estratégicas. Ao compreender a posição de cada produto no portfólio, as empresas podem direcionar seus recursos e investimentos de forma mais eficiente.

1.2 Estrutura

Sobre o segundo pilar, a estrutura, aborda: governança corporativa, estruturas empresariais, poder nas organizações, tomada de decisões. Sendo assim Kates e Galbraith (2007) informam que os 4 principais blocos de construção da estrutura organizacional são:

[...] função, produto, geografia e cliente. Também nos referimos a elas como dimensões estruturais. A maioria das empresas usa uma combinação de todos os quatro e adiciona dimensões à medida que o negócio cresce. As pequenas empresas e aquelas com uma única linha de produtos são normalmente organizadas por função. À medida que a empresa se diversifica, cada nova linha de produtos

principal torna-se uma divisão de produtos, com cada divisão organizada por função descrevemos isso como uma organização multidimensional, estruturada principalmente ao longo das linhas de produto e secundariamente por função. Quando a empresa se expande para novos territórios, uma dimensão geográfica pode ser adicionada. (KATES E GALBRAITH, 2007, p.25).

Entretanto, uma estrutura determina as pautas de submissão, distribuição de poder e meio de comunicação. Logo, de acordo com os mesmos autores, (2007, p.25), vale ressaltar que, “O design da organização não se limita a considerações estruturais, e muitas variações de uma estrutura podem ser feitas para funcionar”. Também, “se uma estrutura não estiver aproximadamente correta, será mais difícil alinhar os outros elementos de design com a estratégia”.

Afinal uma estrutura idealiza uma autoridade em cima do que significa trabalho importante, especificando de que modo as funções serão distribuídas, os meios que serão distribuídos e as decisões serão tomadas.

Segundo Robbins e Coulter (2012, p.414), a estrutura organizacional "é o conjunto formal de regras, responsabilidades e autoridades que determinam como as tarefas são divididas e coordenadas entre os membros da organização".

Portanto, um dos primordiais deveres da estrutura é promover a eficiência e a eficácia da organização. Para Chiavenato (2014, p.357), “a estrutura organizacional é uma ferramenta fundamental para a eficácia da organização, uma vez que influencia diretamente a forma como os processos são controlados e como as decisões são tomadas”. Assim sendo, uma estrutura bem estabelecida proporciona que as autoridades, responsabilidades e hierarquias dentro das organizações sejam um dos principais pilares da administração.

Maximiano (2018, p.265), endossa afirmando que, “a estrutura organizacional é um conjunto de elementos que formam o arranjo interno da organização, ou seja, é o modo como a empresa se organiza para realizar suas atividades”.

Além disso, a estrutura organizacional está intrinsecamente relacionada à cultura da empresa. De acordo com Robbins e Stephen (2017, p.380), "a cultura organizacional e a estrutura organizacional são duas faces da mesma

moeda". Dá a entender que a estrutura organizacional tem que estar estabelecida com os valores e práticas empresariais, para que se tenha harmonia entre os indivíduos da organização.

Segundo Daft (2015, p.328), "uma estrutura organizacional pode aumentar a eficiência ao reduzir a duplicação de esforços e minimizar a confusão sobre quem faz o quê". Dessa forma, uma estrutura eficiente há de contribuir com a redução de custos e com a maior produtividade da organização.

Porém, é considerável evidenciar que a empresa expande e evolui, não sendo um componente paralisado e permanente, em outras palavras, uma empresa viva que tem que assumir o papel de potencial perpetua-se como comunidade longeva, segundo De Geus, (1998) *apud* Jardim (2009, p.31) "enquanto empresas econômicas são aquelas que tem como único propósito gerar riqueza para um pequeno grupo de indivíduos", as empresas vivas não corroboram como componente paralisado e permanente. Também de acordo com o que a empresa expande e evolui precisar de ajustes no atendimento das novas exigências e dificuldades. Como afirma Robbins e Coulter (2012, p.413), "as empresas precisam estar atentas às mudanças do ambiente externo e às mudanças internas, e ajustar sua estrutura organizacional para garantir que continuem a funcionar de maneira eficiente e eficaz".

1.2.1 Fluxograma

O fluxograma é uma ferramenta gráfica amplamente utilizada para representar a sequência de etapas em um processo. Segundo Oliveira, (2016, p. 221), "O fluxograma é um esquema gráfico que representa a sequência das etapas de um processo, facilitando a visualização e o entendimento de como o trabalho é executado". Vale lembrar que pode ser utilizado segundo Slack et. al. (2018, p.244), como, " [...] uma ferramenta visual importante que ajuda a entender o fluxo de trabalho em uma organização, identificar possíveis pontos de falha e oportunidades de melhoria".

1.3 Processos

No Terceiro pilar que se refere a processos, eles abordam: os verticais, os laterais e os de sincronismo organizacional. A saber,

[...] a estratégia requer colaboração, então a estrutura da organização – não importa quão bem pensada – criará algumas barreiras à colaboração. O desafio organizacional passa a ser como superar essas fronteiras internas e integrar as atividades. Processos e conexões laterais fornecem os mecanismos de integração necessários. (KATES E GALBRAITH, 2007, p.33).

Todavia, usa-se o modo processos para apontar um agrupamento de atividades interligadas que despertam informações verticais e laterais dentro de todas as empresas. Novamente Kates e Galbraith, (2007, p.33), constatam que,

Isso inclui processos de trabalho, como desenvolver um novo produto, fechar um negócio ou preencher um pedido, [...] processos de gerenciamento, como planejamento e previsão de vendas, gerenciamento de portfólio de negócios, definição de preços, desenvolvimento de padrões, gerenciamento de capacidade e resolução de conflitos. (KATES E GALBRAITH, 2007, p.33).

Silva e Junior (2014), endossam que a gestão de processos organizacionais abrange o reconhecimento, o estudo e o melhoramento dos processos vinculados à organização, tornando-os mais eficientes. Essa abordagem contribui para a redução de custos, o aumento da satisfação dos clientes e a melhoria da qualidade dos produtos e serviços oferecidos pela organização.

Todavia, os processos são indispensáveis para a organização e gerenciamento de atividades em várias áreas de conhecimento, incluindo a administração de empresas. Davenport (1993, p.7), afirma que "um processo é um conjunto de atividades que recebe uma ou mais entradas e cria uma saída que tem valor para o cliente". O mapeamento e a análise de processos levam a um excelente entendimento de como as tarefas são realizadas e a definição de oportunidades dentro das organizações.

Importa ressaltar que, a gestão de processos se amplia em diferentes níveis empresariais, abrangendo os níveis organizacionais e operacionais. Logo, em se tratando da reengenharia de processos, esta tem como objetivo

aprimorar a eficiência e a eficácia dos processos de negócios, gerado em um aumento da competitividade da organização, conforme dito anteriormente.

A reengenharia de processos é o redesenho fundamental e o reexame radical dos processos de negócios para alcançar melhorias dramáticas em medidas críticas e contemporâneas de desempenho, como custo, qualidade, atendimento e velocidade. (HAMMER E CHAMPY, 1994, p.36).

Concomitantemente, o método de tomada de decisão no processo é um assunto importante em amplas áreas do processo, incluindo administração e psicologia organizacional. Aliás, Robbins e Coulter (2012, p.132), passa a informação de que "a tomada de decisão envolve selecionar uma alternativa de um conjunto de alternativas disponíveis". Ao mesmo tempo, para Simon, (1997, p.52 "o processo de tomada de decisão pode ser influenciado por vários fatores, incluindo a personalidade e a experiência do indivíduo".

Ainda, este mesmo autor (1997) afirma que as pessoas tendem a usar regras de escolhas simples para tratar da complexidade das decisões e diminuir a carga cognitiva inserida no processo.

1.3.1 Planejar, Desenvolver, Checar e Agir – (PDCA) e Análise de Modos de Falhas e seus Efeitos – (FMEA)

O PDCA e o FMEA são ferramentas bastante empregadas em processos de desenvolvimento frequente em uma organização. De acordo com Carvalho e Paladini (2011, p.28), "o PDCA é uma ferramenta de gestão que visa melhorar continuamente os processos de uma organização, por meio de um ciclo de quatro etapas: planejar, desenvolver, checar e agir". permite a identificação e correção de problemas em um processo, por meio de um ciclo.

Já o FMEA, segundo Pimenta e Carpinetti (2015, p.231), "é uma ferramenta que visa identificar e prevenir possíveis falhas em processos, produtos ou serviços, por meio de uma análise sistemática dos riscos envolvidos".

Sabe-se, portanto, o PDCA e o FMEA são ferramentas essenciais para a melhoria contínua de processos em uma empresa.

1.4 Recompensa

O quarto pilar aborda a recompensa, sistemas de avaliações, atração e retenção de talentos, incentivos que são parte deste pilar. Kates e Galbraith, afirmam que,

Métricas e recompensas alinham comportamentos e desempenhos individuais com os objetivos da organização. Para os funcionários, o *scorecard* e o sistema de recompensas de uma empresa comunicam o que a empresa valoriza com mais clareza do que qualquer declaração escrita. Métricas são as medidas usadas para avaliar o desempenho individual e coletivo. O sistema de recompensas motiva os funcionários e reforça os comportamentos que agregam valor à organização por meio de salário, bônus, ações, reconhecimento e benefícios. (KATES E GALBRAITH, 2007, p.37).

Recompensas e sistema de avaliação são assuntos importantes no ambiente organizacional, uma vez que conseguem ter um impacto direto na motivação e desempenho dos empregados. O uso de recompensas e sistema de avaliação é capaz de colaborar com a evolução da motivação e do compromisso dos funcionários, também como um modo de reconhecimento pelas atividades praticadas.

Segundo Robbins e Judge (2017, p.212), "as recompensas são um dos principais meios pelos quais as organizações podem influenciar a motivação dos funcionários". Já Milkovich e Newman (2008, p.256), afirmam que "recompensas podem ser definidas como tudo aquilo que uma organização oferece a seus funcionários em troca de seu trabalho, incluindo salários, benefícios, incentivos e oportunidades de desenvolvimento", por outra vertente, Robbins e Judge (2017, p.246) afirmam que a avaliação também "fornece informações importantes para o funcionário sobre o seu desempenho e sobre o que precisa fazer para melhorá-lo".

Portanto, é fundamental que o sistema de avaliação permaneça íntegro e transparente, a fim de prevenir potenciais desentendimentos e descontentamentos dos funcionários. De acordo com Milkovich e Newman (2018, p.299), "um sistema justo de avaliação deve fornecer aos funcionários informações precisas e úteis sobre seu desempenho, deve ser baseado em critérios relevantes para o trabalho e deve ser administrado de forma consistente e confiável ". a saber, Chiavenato (2014, p.355) destaca que "um sistema de avaliação eficaz deve ser objetivo, confiável e válido, garantindo

que os resultados reflitam o desempenho real do colaborador". E Milkovich e Newman (2008, p.258), contribuem dizendo que "a percepção de justiça é fundamental para a aceitação das recompensas pelos colaboradores".

Conseqüentemente, a aplicação de recompensas e um sistema de avaliação honesto e eficaz é capaz de colaborar consideravelmente para promover o crescimento e a motivação dos funcionários de uma organização.

1.4.1 Plano de Cargos e Salários

O Plano de Cargos e Salários é uma ferramenta importante para a gestão de pessoas e para a equidade interna da organização. Considera-se que,

O objetivo principal do plano de cargos e salários é definir uma estrutura de cargos e salários que permita a equidade interna e externa, isto é, que remunere de forma justa e equilibrada os empregados da empresa, em relação aos seus pares no mercado de trabalho. (GIL, 2011, p.292).

Chiavenato (2014, p.214), corrobora dizendo que, "[...] é um sistema que se propõe a estruturar as carreiras e as remunerações da empresa, segundo critérios de hierarquia, diferenciação e estratificação dos cargos, e de modo a permitir a evolução e o desenvolvimento dos funcionários".

Portanto, plano de cargos e salários é uma ferramenta que reorganiza as empresas hierarquicamente desde o diretor até o subordinado seguindo parâmetros diferenciados dentro do *Star Model*.

1.5 Pessoas

Finalmente, o quinto pilar aborda pessoas, sendo assim: gestão de pessoas e liderança transformadora são elementos deste pilar. Ademais, pessoas necessitam de humanização também Kates e Galbraith, afirmam que,

Por práticas de pessoas, queremos dizer as políticas de recursos humanos para seleção, pessoal, treinamento e desenvolvimento que são estabelecidas para ajudar a formar as capacidades e mentalidades necessárias para realizar a estratégia da organização. (KATES E GALBRAITH, (2007, p.38).

Segundo os autores acima citados também evidenciam que “[...] não são apenas os gerentes que precisam ter fortes habilidades organizacionais e interpessoais”. Logo,

[...] as organizações complexas exigem que os funcionários de todos os níveis tenham um conjunto fundamental de competências para interagir além dos limites organizacionais, participar de equipes e tomar decisões que levem em considerações várias perspectivas. (KATES E GALBRAITH, 2007, p.38).

Vale lembrar que a gestão de pessoas é um segmento essencial em todas as organizações, visto que abrange a contratação, desenvolvimento e manutenção dos empregados. Chiavenato (2017, p.9), demonstra dizendo que, “a gestão de pessoas é uma atividade complexa que envolve diversas funções, tais como planejamento de pessoal, recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, avaliação e remuneração”.

Ainda, é essencial identificar que a gestão de pessoas é precisa aos objetivos estratégicos da organização, com a finalidade de garantir a eficiência e eficácia dos processos. De acordo com Lacombe e Tonelli (2017, p.118), “a gestão de pessoas é parte integrante da gestão estratégica de uma organização e deve ser orientada para o alcance dos objetivos organizacionais, por meio da utilização adequada do potencial humano”.

Não menos importante, denota-se destacar que o termo liderança transformadora dentro das organizações é um estilo de controle que busca alternativas e manutenções das pessoas e das organizações. Bass e Riggio (2006, p.3), afirmam que “a liderança transformadora se concentra em mudanças fundamentais e transforma as atitudes e os valores dos seguidores, bem como na organização e em seu ambiente”.

Assim sendo, a liderança transformadora compreende o desenvolvimento de gestores que são passíveis de inspiração e motivação aos seus seguidores a alcançar objetivos desejados. Já para Avolio et. al. (2009, p. 14), “a liderança transformadora é uma abordagem que incentiva os líderes a se tornarem agentes de mudança para alcançar um impacto positivo em seus seguidores, equipes, organizações e sociedade em geral”.

Finalmente, gestão de pessoas e liderança transformadora são temas correlacionados, uma vez que a liderança transformadora é uma das formas

mais eficazes de gestão de pessoas. Por conseguinte Lacerda e Fischmann (2018, p.135), consolida que “a liderança transformadora é uma abordagem de gestão de pessoas que se concentra em desenvolver líderes capazes de motivar e inspirar seus colaboradores a alcançar objetivos ambiciosos”. Sendo assim, reafirma a correlação de ambos que envolve o desenvolvimento de líderes que são capazes de criar um ambiente de trabalho positivo e colaborativo, o que é essencial para o sucesso da gestão de pessoas.

Não obstante, importa evidenciar que estes tópicos são de extrema importância para a sobrevivência e sucesso de uma organização, sendo fundamental que as empresas invistam em práticas eficientes para que os objetivos estratégicos funcionem nas organizações.

Concomitantemente, a descrição neste raciocínio, apresenta uma TGN *Star Model*, tendo como motivação o estudo e aplicabilidade da técnica de gestão tanto para os clientes, como para seus colaboradores, evidenciando a boa gestão se tornando essencial dentro de uma organização, sendo assim, é devido a este cenário, fruto da sensação de insegurança que, pessoas sofrem, causando repulsa e ao mesmo tempo preocupação, perfazendo modificações para uma boa gestão dos negócios transformando em um efeito uniformizador da Globalização, todavia, apesar da justificativa não se impera a prática da boa gestão dentro da maioria das organizações.

Aliás, o reconhecimento desse modelo de procedimento e processo operacional, ou seja, o *Star Model* na condução de projetos possivelmente trará negócios mais equilibrados, que tornarão oportunas operações eficazes e com custo menor para as organizações, ao mesmo tempo o resumo da administração de pessoas, de estruturas, de processos, de recompensas e estratégias assumem reuso de conhecimento adquirido, afinal, sem a gestão adequada os objetivos não serão alcançados.

1.5.1 Recrutamento e/ou Seleção, Treinamento e/ou Desenvolvimento

O recrutamento e/ou seleção são processos cruciais para a contratação de novos colaboradores nas organizações. Segundo Milkovich e Boudreau (2020, p.161), "seleção é a escolha de candidatos que têm as habilidades e qualificações necessárias para realizar um trabalho com

eficiência e eficácia, e que são mais propensos a contribuir para o sucesso da organização".

O treinamento e desenvolvimento são processos fundamentais para o aprimoramento das habilidades e competências dos colaboradores e garantia de sua adaptação às mudanças organizacionais. De acordo com Noe et. al. (2020, p.263), "treinamento é o processo sistemático de fornecer conhecimento e habilidades específicas para desempenhar um trabalho", enquanto "desenvolvimento é o processo educacional que prepara os indivíduos para assumir responsabilidades futuras em níveis mais elevados na organização".

2. CONCEITOS E PRINCÍPIOS DE GESTÃO DA QUALIDADE

Precedentemente aos princípios, é proveitoso versar sobre o conceito de gestão da qualidade, que se traduz como a disciplina das ações que compõem os métodos produtivos e funcionais para que sejam produzidos com qualidade, sendo assim, com a gestão e com o objetivo da busca da excelência na realização das tarefas, intrínsecas ao desempenho, confiabilidade, durabilidade, conformidade e atendimento se tornaram qualificadas.

Para tanto importa evidenciar os 7 Princípios da Gestão da Qualidade dentro das organizações que são evidenciados pela ISO 9001 e que eles darão suporte para que as empresas se preparem para uma base sólida na implementação de um sistema de gestão da qualidade, a saber:

- 1) Foco no cliente;
- 2) Liderança;
- 3) Envolvimento das pessoas;
- 4) Abordagem de processo;
- 5) Tomada de decisão baseada em evidência;
- 6) Melhoria contínua; e,
- 7) Gestão de relacionamento.

Em meados do século XX, ou seja, mais especificamente na década de 1950, devido ao aumento da oferta e da concorrência, as pessoas questionavam sobre a utilidade dos produtos e serviços, logo, iniciava-se o

interesse a crescente demanda do mercado em relação a qualidade do produto ou serviço.

Lobo, (2014, p.33), endossa que “com a explícita exigência de clientes em alguns segmentos de mercado, foi inicialmente desenvolvido os sistemas de garantia da qualidade os quais os custos da não qualidade do material recebido, muitas vezes era maior do que o preço do material adquirido”.

Por outro lado, a ISO 8402 imprime seu conceito o termo qualidade que consiste na capacidade de uma entidade de satisfazer necessidades explícitas e implícitas dos clientes. O autor Lobo (2020, p.11) complementa ao dizer que:

O conceito de garantia está associado ao risco potencial de não qualidade. Isso significa que um produto, bem ou serviço tem garantia de qualidade quando seu fornecedor estabelece um processo para seu fornecimento, de modo que a probabilidade de falhas no produto seja nula.

Seguindo esse raciocínio, os autores Albertin e Guertzenstein (2018, p.41) relatam que “O nível de qualidade do sistema de gestão é resultado de ações de planejamento. A qualidade não evolui por si só, precisa ser estimada, motivada e desenvolvida por meio de novos processos e ferramentas”.

Portanto, há que se considerar o espaço dentro das empresas, em virtude de, gerar reflexões e ocupar noticiários diários, portanto, identificar como funcionam dentro das TGN's o *Star Model* nas mais variadas áreas do conhecimento, trará melhores resultados acerca da boa gestão da qualidade dentro das organizações, logo, é importante frisar que, a constância de uma abordagem gerencial que tem como objetivo atender às necessidades e expectativas dos clientes por meio do fornecimento de produtos e serviços de alta qualidade deve se planejar para alcançar a eficácia e a eficiência dentro das mesmas então! Empresas devem adotar uma abordagem sistemática e integrada da gestão da qualidade, envolvendo toda a organização e seus processos.

Na mesma vertente, para Kumar e Suresh (2019, p.68), a gestão da qualidade é uma "abordagem proativa e sistemática que busca atender às necessidades e expectativas dos clientes, bem como aumentar a eficiência e eficácia dos processos da empresa". Essa abordagem envolve a melhoria

contínua dos processos e produtos, a adoção de normas e padrões internacionais de qualidade, e a gestão dos riscos relacionados à qualidade.

Um dos destaques dentro das normas internacionais de gestão da qualidade é a ISO 9001. Segundo Sampaio et. al. (2021, p.121), "a ISO 9001 é uma norma internacional que estabelece os requisitos para um sistema de gestão da qualidade em uma organização". Essa norma determina uma série de condições que serão atendidas pelas organizações que tendem a obter a certificação ISO 9001, contendo principalmente a atenção no cliente, na gestão de processos, na melhoria permanente e na tomada de decisões alicerçada em evidências, demandas cotidianas das organizações.

Além da ISO 9001, outras normas também são importantes para a gestão da qualidade em diferentes setores dentro das organizações. Segundo Kaynak e Hartley (2018, p.142), "a adoção de normas e padrões de qualidade é uma prática comum nas empresas que buscam melhorar a qualidade de seus produtos e serviços e garantir a satisfação do cliente".

Por fim, em destaque, gestão da qualidade também abrange a utilização de ferramentas e técnicas específicas, como por exemplo, o controle estatístico de processos, a análise de causa raiz e o diagrama de Ishikawa. Conforme destaca Oakland (2019, p.86), "a gestão da qualidade requer a aplicação de técnicas e ferramentas que ajudem a identificar e eliminar as causas raiz dos problemas de qualidade e a melhorar continuamente os processos e produtos da empresa".

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS, RECOMENDAÇÕES E/OU SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

3.1 Considerações Finais

Ao longo deste estudo, foi possível perceber o importante papel do *Star Model*, ela trará um melhoramento ao novo modelo de negócio já existente e cumprirá com os requisitos propostos no objetivo do trabalho. Inicialmente, foi feito um levantamento bibliográfico sobre o tema, visando à identificação do maior número possível de informações sobre o problema em questão.

Depreendeu-se como consequência que as organizações sem inserção do *Star Model* em seus padrões e competências úteis para o desenvolvimento da estrutura organizacional de uma empresa, tornaria difícil a implementação adequada das ações estratégicas definidas, portanto, seus respectivos pilares, sendo eles estratégia, estrutura, processos, recompensas e pessoas que são incentivos que motivam e premiam o desempenho dos funcionários não seriam uma estratégia eficaz e não permitiriam que a análise à nível micro e macro de maneira mais precisa dentro das empresas, garantiriam uma maior eficiência e visibilidade no mercado.

Todavia, *Star Model* inserida em organizações ajudaria a garantir que cada um desses elementos esteja em sintonia e exercendo uma atividade em conjunto para alcançar as metas da organização.

Em conclusão, o *Star Model* é uma ferramenta valiosa para o desenvolvimento de uma estrutura organizacional eficaz e pode ajudar a garantir que cada elemento da organização se torne eficiente. Esta ferramenta é um avanço abrangente que pode ajudar as empresas a atingir a superioridade operacional e a ter capacidade de atingir suas metas de negócios.

3.2 Recomendações e/ou Sugestões para Trabalhos Futuros

As recomendações e sugestões relacionadas ao *Star Model* e sua aplicação dentro da estrutura das organizações, são pertinentes com a proposta inicial deste trabalho, pois induzem a uma melhoria e eficácia para o desenvolvimento organizacional e garantem visibilidade no mercado, a saber:

1. Sobre identificação e desenvolvimento de competências: Recomenda-se que as organizações identifiquem as competências necessárias para cada uma das etapas do *Star Model*. É importante investir na capacitação e qualificação dos colaboradores, garantindo que possuam as habilidades adequadas para desempenhar suas funções, como estratégia, estrutura, processos, recompensas e pessoas.
2. Sobre adaptação ao porte da organização: É fundamental que as ferramentas e práticas utilizadas em cada etapa do *Star Model* sejam

adequadas ao porte da organização, ou seja, empresas de diferentes tamanhos podem exigir abordagens diferentes para a implementação e adaptação do modelo. Portanto, é necessário considerar a escala, recursos e complexidade da organização ao aplicar o *Star Model*.

3. No que tange a integração dos elementos-chave: Recomenda-se que as empresas busquem garantir a integração efetiva dos elementos-chave do *Star Model*. Isso significa que a estratégia, estrutura, processos, recompensas e pessoas devem trabalhar em conjunto para alcançar os objetivos da organização, em outras palavras, promover a comunicação e a colaboração entre os diferentes setores e equipes é essencial para garantir a coerência e eficácia do modelo.
4. Sobre monitoramento e ajustes contínuos: É importante estabelecer mecanismos de monitoramento e avaliação para acompanhar a implementação do *Star Model*. Importa ressaltar que as empresas devem analisar regularmente os resultados alcançados e realizar ajustes necessários. Isso permite que identifiquem problemas ou lacunas e tomem medidas corretivas de forma proativa, visando a melhoria contínua e o alinhamento com as metas de negócios.
5. Também o engajamento e alinhamento dos colaboradores: Uma recomendação crucial é envolver os colaboradores em todos os níveis da organização. É essencial que compreendam a importância e os benefícios desta ferramenta, além de estarem alinhados com os objetivos estratégicos da empresa. O suporte dos funcionários é fundamental para o sucesso da implementação e para garantir uma cultura organizacional coesa.
6. Outra observação é a avaliação de riscos e desafios: As empresas devem estar cientes dos possíveis riscos e desafios associados à implementação do *Star Model*. É recomendado realizar uma avaliação completa dos possíveis obstáculos e desenvolver estratégias de mitigação. Alguns desafios podem incluir resistência à mudança, falta de recursos, resistência cultural ou dificuldade na coordenação entre os elementos-chave.
7. Por fim, a busca por excelência operacional: O *Star Model* deve ser vista como uma oportunidade de busca contínua pela excelência operacional.

As organizações devem estabelecer uma cultura de melhoria contínua, incentivar a inovação e buscar aprimorar constantemente os processos, a eficiência e a eficácia em todos os elementos-chave do modelo.

Essas sugestões e recomendações auxiliaram futuras pesquisas, destacando os aspectos importantes relacionados à aplicação do *Star Model* e fornecendo subsídio para aplicabilidade do mesmo dentro das organizações.

REFERÊNCIAS

ABNT NBR ISO 9001: 2008: *Sistema de Gestão da Qualidade – requisitos*. Rio de Janeiro. ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS.

ALVARENGA, E.M., *Metodologia da Investigação: Quantitativa e qualitativa*. 2. ed. Editora: Gráfica Sab, 2012.

ALBERTIN, Marcos; GUERTZENSTEIN, Viviane. *Planejamento Avançado da Qualidade: sistema de gestão, técnicas e ferramentas*. Editora: Alta Books, 2018.

AVOLIO, BJ et al. *Desenvolvimento de Liderança em Equilíbrio: Feito/Nascido*. Nova York: Psychology Press, 2009.

BASS, BM; RIGGIO, RE *Liderança Transformacional*. 2ª ed. Nova York: Psychology Press, 2006.

CARVALHO, M. M.; PALADINI, E. P. *Gestão da qualidade: teoria e prática*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

CHIAVENATO, I. *Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2017.

CRESWELL, J. W. W. *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

DAFT, Richard L. *Administração*. São Paulo: Cengage Learning, 2015.

DAVENPORT, T. H. (1993). *Process innovation: Reengineering work through information technology*. Harvard Business Press.

DE GEUS, Arie. *A empresa viva*. 2.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

GUIMARÃES, C. M.; MIRANDA, P. R. (orgs.). *Gestão Estratégica de Negócios: Fundamentos e Aplicações*. São Paulo: Atlas, 2021.

GIL, A. C. *Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas, 2011.

HAMMER, M., & Champy, J. (1994). *Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution*. HarperCollins Publishers.

JARDIM, Eugênio de Britto. *Empresas de pequeno porte: gestão estratégica e política de pessoal*. 2ª edição – ampliada e revisada – Goiânia: Ed. Vieira, 2009.

KATES, Any; GALBRAITH, Jay R. *Designing Your Organization. Using the Star Model to SALVE 5Critical Design Challenges*. Ed. Jsssey-Bass.2007.

KAYNAK, H.; HARTLEY, J. L. *Quality management: Key Concepts and Case Studies*, 2018.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. *Administração de Marketing*. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2012.

KUMAR, M.; SURESH, M. *Quality management: a proactive approach*. In: SHARMA, R. R. (Ed.). *Handbook of research on managerial practices and disruptive innovation in Asia*. Hershey, PA: IGI Global, 2019. p. 67-83.

LACERDA, RTO; FISCHMANN, AA *Gestão de Pessoas e Liderança Transformadora*. In: LACERDA, RTO; FISCHMANN, AA (Org.). *Gestão de Pessoas*. São Paulo: Saraiva, 2018. p. 135-150.

LACOMBE, FJM; TONELLI, MJ *Gestão de Pessoas: Conceitos e Tendências*. São Paulo: Saraiva, 2017.

LOBO, Renato Nogueirol; SILVA, D. L. *Planejamento e Controle da Produção*. 1ª. ed. São Paulo: editora Erica, 2014.

LOBO, Renato Nogueirol. *Gestão da Qualidade*. 2ª. ed. São Paulo: editora Erica, 2020.

MAXIMINIANO, Antônio César Amaru. *Teoria Geral da Administração, da Revolução Digital*. São Paulo: editora Atlas, 5ª edição, 2008.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. *Introdução à Administração*. São Paulo: Atlas, 2018.

MILKOVICH, George T.; NEWMAN, Jerry M. *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Atlas, 2008.

MILKOVICH, GT; NEWMAN, JM *Administração de Recursos Humanos*. 2. ed. São Paulo: McGraw Hill, 2018.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. Administração de recursos humanos. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

MINTZBERG, Henry. *The concept I: five ps for strategy*. In: *California Management Review*, fall, 1987. p. 11-24.

NOE, Raymond A. et al. Fundamentos de recursos humanos: administração estratégica e operacional. 2. ed. Porto Alegre: AMGH, 2020.

OAKLAND, J. S. Total quality management and operational excellence: text with cases. London: Routledge, 2019.

OLIVEIRA, D. P. R. de. Gestão de Processos: Estratégias e Técnicas para a Melhoria de Processos. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

PIMENTA, C. A.; CARPINETTI, L. C. R. Análise de Riscos: Ferramenta Gerencial para Aumento da Confiabilidade. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

PRODANOV, C.C; FREITAS, E.C. *Metodologia do trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico*. 2. ed. – Novo Hamburgo: Feevale, p. 127, 2013.

ROBBINS, S. P., & Coulter, M. (2012). Administração (10a ed.). Pearson Prentice Hall.

ROBBINS, Stephen P.; COULTER, Mary. Administração. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

ROBBINS, SP; JUIZ, TA Comportamento organizacional. 16. ed. São Paulo: Pearson, 2017.

SAMPAIO, P.; CABRAL, I.; GONÇALVES, H. Quality management system: ISO 9001:2015 standard. In: BULEARCA, M.; DIAS, Á. E. (Eds.). Entrepreneurship and organizational innovation. Hershey, PA: IGI Global, 2021. p. 119-142.

SILVA, L. M. S., & Junior, E. C. C. (2014). A gestão de processos organizacionais como instrumento de vantagem competitiva. *Revista de Ciências da Administração*, 16(38), 125-142.

SIMON, H. A. (1997). Models of bounded rationality: Empirically grounded economic reason (Vol. 3). The MIT Press.

SLACK, N.; BRANDON-JONES, A.; JOHNSTON, R. Administração da Produção e Operações. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

SOUZA, Flávia Luize Pereira de Souza: depoimento (julho, 2021). Entrevistadora: Tamires Rezende Araujo Castro. Entrevista concedida por meio online, via whatsapp e Google Meet.