

See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/251122646>

# Sistemas de Qualidade da Gestão para Micro e Pequenas Organizações e a Percepção nos Impactos Organizacionais. 2010. (Apresentação de Trabalho/Congresso).

Article · March 2010

CITATIONS

0

READS

28

1 author:



[Ezequiel Ferreira Santos](#)

Sabesp

24 PUBLICATIONS 17 CITATIONS

[SEE PROFILE](#)

## **Sistemas de Qualidade da Gestão para Micro e Pequenas Organizações e a Percepção nos Impactos Organizacionais**

Ezequiel Ferreira dos SANTOS (UNINOVE)

Edmilson de Oliveira LIMA (UNINOVE)

Maria Tereza Saraiva de SOUZA (UNINOVE)

**Resumo:** O objetivo deste estudo é descrever a compreensão que os trabalhadores de micro e pequenas empresas têm dos modelos de excelência enfatizados pelos prêmios de qualidade em gestão e avaliar se tais prêmios são adequados para a realidade dessas empresas brasileiras. O objetivo deste estudo é verificar a percepção nos resultados organizacionais, pela direção e colaboradores, da participação em sistemas de gestão da qualidade das micro e pequenas empresas do Brasil. Em virtude do aumento dos prêmios de qualidade da gestão no âmbito internacional, nacional, federal, estadual e setorial é necessário avaliar o impacto que esses sistemas provocam nas micro e pequenas empresas e em seus recursos humanos no Brasil. Prêmios utilizando critérios de outras regiões ou até mesmos países podem não cumprir o seu papel de maneira adequada em virtude da falta de compreensão e dificuldade de aplicação. No Brasil os prêmios de qualidade estão sendo utilizados desde 1991 nas médias e grandes organizações, entretanto ainda são poucos os estudos científicos que analisam em profundidade os impactos da participação das pequenas organizações nestes prêmios. Como base de análise foi realizado um estudo de caso em uma pequena empresa participante de prêmios baseados em modelos de excelência da gestão para identificar a compreensão, os impactos e a percepção da equipe de gestão e colaboradores quanto à correlação da aplicação do modelo e os resultados organizacionais. As fontes de evidência utilizadas foram entrevistas semi-estruturadas, registro em arquivos, pesquisa documental e observação direta. Os resultados alcançados na pesquisa qualitativa demonstram que não há compreensão completa dos colaboradores das motivações e resultados da aplicação e a adoção de um modelo de excelência de gestão decorrente da participação em prêmios setoriais, regionais e nacionais e os resultados alcançados por estas organizações. Devem-se aprofundar os estudos em pesquisas futuras para ampliar a análise dos modelos e sua adaptabilidade as micro e pequenas empresas participantes, para a determinação da real dimensão da aplicação do modelo à estrutura e as pessoas deste tipo de organização.

**Palavras-Chave:** Micro e Pequenas Empresas; Qualidade; Prêmios de Qualidade da Gestão

### **1 INTRODUÇÃO**

As micro e pequenas empresas são um dos principais pilares de sustentação da economia brasileira. Em termos estatísticos, esse seguimento empresarial representa 25% do PIB brasileiro, gera quatorze milhões de empregos (60% do emprego formal no país) e constitui 99% dos seis milhões de estabelecimentos formais existentes. As micro e pequenas empresas respondem ainda por 99,8% das empresas que são criadas a cada ano segundo dados do Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequenas Empresas (Sebrae, 2007).

Há vários parâmetros para definir e classificar o porte das empresas brasileiras. O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) consideram a quantidade de empregados para classificar o porte das empresas. No entanto, a legislação considera o faturamento das empresas para sua classificação. Quem regulamenta o tratamento

para essas empresas é o Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, através da Lei nº 9.841, de 05 de outubro de 1999.

| <b>Porte da Empresa</b> | <b>Receita Bruta Anual</b>                              |
|-------------------------|---|
| Micro Empresa           | Igual ou menor a R\$ 433.755,14                         |
| Pequena Empresa         | Superior a R\$ 433.755,14 e inferior a R\$ 2.133.222,00 |

Tabela 1 – Critério de Classificação das Micro e Pequenas Empresas

Fonte: Decreto 5.028/2004

A Tabela 1 detalha o critério de classificação das empresas de acordo com a atualização deste estatuto, pelo decreto nº 5.028/2004, de 31 de março de 2004, que corrigiu os limites originalmente estabelecidos (R\$ 244.000,00 e R\$ 1.200.000,00, respectivamente).

Para aprimorar seus serviços e produtos micro e pequenas empresas aderem a programas para a melhoria da qualidade da gestão e buscam reconhecimento público com o objetivo de ampliar mercados e ampliar seu crescimento.

Entre os principais modelos de excelência propostos no Brasil está o estabelecido pela Fundação Nacional da Qualidade – FNQ que tem a intenção de representar um modelo de gestão integrada de desempenho. O modelo é alterado regularmente devido à análise e experiências práticas de gestão de empresas vencedoras e especialistas em qualidade da gestão. O Prêmio Nacional da Qualidade utilizado no Brasil baseia-se nos modelos Americano: Malcolm Baldrige, Europeu: Prêmio Europeu da Qualidade e Japonês: Demming.

Pode-se observar que nestes modelos alguns fundamentos são semelhantes à norma ISO 9001:2000 como a visão sistêmica, o foco no cliente e no mercado, a gestão baseada em fatos e a abordagem por processos sendo uma visão aplicável a estruturas completas e complexas.

Já foram criados modelos e premiações específicas de qualidade da gestão para micro e pequenas empresas, entretanto há baixa adesão dessas organizações para participar de processos de avaliação.

Segundo Lima (2001) a estrutura organizacional das Micros, Pequenas e Médias Empresas - MPMEs se desenvolve segundo os interesses e as habilidades do proprietário-dirigente e a administração estratégica sendo praticada não muito analiticamente. Portanto em um primeiro momento torna-se difícil conciliar modelos complexos, como os Prêmio de Qualidade, com as estruturas simples e instintivas das micro e pequenas empresas.

Quando a equipe de direção decide na participação em prêmios de qualidade, busca-se o envolvimento das pessoas da organização e de toda a equipe de liderança da micro ou pequena empresa com o objetivo de “criar” práticas de gestão padronizadas que visam à melhoria da imagem com um conseqüente desempenho superior.

Para a participação formal da MPME a equipe de direção deve motivar a produção de um Relatório de Gestão ou questionário com as práticas de gestão padronizadas preconizadas por um Modelo de Excelência em Gestão desenvolvido no Brasil pela Fundação Nacional da Qualidade e seguida pelos principais prêmios do Governo Federal, Governos Estaduais e Setoriais conforme observado na Tabela 2.

|             |   |
|-------------|---|
| Abrangência | Sistema                                     |
| Federal     | Prêmio Qualidade do Governo Federal – PQGF. |

|          |   |
|----------|---|
| Estadual | Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, São Paulo (Capital e Interior), Rio de Janeiro, Espírito Santos, Minas Gerais (Capital e Interior), Goiás, Brasília, Mato Grosso do Sul, Distrito Federal, Sergipe, Pernambuco, Paraíba, Bahia, Pará, Amazonas e Rondônia.   |
| Setorial | Prêmio ANTP de Qualidade, Selo de Conformidade do CQH - Controle de Qualidade, Prêmio Nacional da Gestão em Saúde, Prêmio Nacional da Qualidade em Saneamento – ABES, Prêmio Polícia Militar da Qualidade, Projeto Excelência na Pesquisa Tecnológica, Projeto Tecnologias de Gestão para Unidades de Design, Selo da Qualidade para Máquinas de Couro, Calçados e Afins - Abrameq by Brasil, Prêmio Excelência na Construção – Sinduscon, Prêmio Competitividade para Micro e Pequenas Empresas. |

Tabela 2 – Principais Prêmios da Qualidade da Gestão no Brasil

Fonte: Elaborado pelos Autores

Cada premiação específica descrita na Tabela 2 possui uma faixa de pontuação inicial que é adaptada para a participação de micro e pequenas empresas, entretanto ainda são poucas as organizações que se candidatam para adotar o modelo e concorrer aos prêmios de qualidade da gestão.

O relatório de gestão ou questionário desenvolvido pela equipe de direção e com o envolvimento e conhecimento dos colaboradores é analisado por voluntários treinados que produzem um relatório de avaliação e as empresas com melhor pontuação recebem um reconhecimento público.

Portanto o problema de pesquisa é: qual a percepção das pessoas da organização em relação ao impacto da aplicação de modelos de qualidade da gestão desenvolvido e aplicado em micro e pequenas empresas?

O objetivo deste estudo é descrever a compreensão que os trabalhadores de micro e pequenas empresas têm dos modelos de excelência enfatizados pelos prêmios de qualidade em gestão e avaliar se tais prêmios são adequados para a realidade dessas empresas brasileiras.

A estrutura do trabalho apresenta o referencial teórico com as principais pesquisas sobre a relação da qualidade da gestão e seu respectivo impacto nas micro e pequenas empresas, a fundamentação do método de pesquisa, a análise e discussão dos resultados, as conclusões, as limitações da pesquisa e recomendações para futuros estudos.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O histórico dos Prêmios de Qualidade tem início com o Prêmio Demming. Este prêmio foi criado em 1951, pela União dos Cientistas e Engenheiros Japoneses (JUSE) como homenagem a Willian Edwards Demming que foi um dos principais responsáveis pela reestruturação japonesa após a segunda guerra mundial. Willian Edwards Demming estatístico de formação elaborou muitas de suas teorias durante a II Guerra Mundial, quando ensinava as indústrias americanas a utilizar métodos estatísticos para melhorar a qualidade da produção militar. Através de cursos e palestras sobre controle da qualidade incentivou os japoneses a realizarem uma revolução no setor de qualidade. Como forma de reconhecimento a JUSE criou o Prêmio Demming para Controle da Qualidade Total (Levis, 2008)

O conceito de controle de qualidade total adotado pela JUSE para distribuição dos prêmios nas diversas categorias é: "TQM (Total Quality Management) é um conjunto de atividades sistemáticas realizadas por uma organização como um todo para eficiente e eficazmente atingir os objetivos da empresa, assim como prover produtos e serviços com um

nível de qualidade que satisfaz os clientes no tempo apropriado e no preço." O prêmio Demming é dividido em três categorias: Prêmio Demming para pessoas, Prêmio Demming por inscrição e Prêmio Demming de Controle de Qualidade para unidades operacionais (Levis, 2008).

Espelhando o modelo japonês nos Estados Unidos na década de 80, os gestores e líderes governamentais observaram a necessidade de uma ênfase maior na qualidade, para as empresas Norte-Americanas. Em 1987, com o intuito de estabelecer um padrão de excelência capaz de ajudar as empresas a alcançar qualidade de nível mundial, o congresso norte-americano criou o Prêmio Nacional de Qualidade Malcolm Baldrige (Peschel, 2008).

O prêmio é promovido pelo Departamento de Comércio dos Estados Unidos com a colaboração da ASQ (American Society for Quality) e do NIST (National Institute of Standards and Technology). Inicialmente o Prêmio Malcolm Baldrige destinava-se a premiar as melhores empresas industriais, de serviços, de pequenos negócios e, a partir de 1999, foram acrescentados educação e saúde.

O Prêmio avalia o sistema de gestão da qualidade das organizações através da análise dos resultados obtidos e das melhorias alcançadas em sete critérios:

- a. Liderança: Liderança Organizacional, Responsabilidade Social
- b. Planejamento Estratégico: Desenvolvimento da estratégia, Distribuição da Estratégia
- c. Foco nos clientes e no mercado: Conhecimento do cliente e do mercado, Relacionamento dos clientes e satisfação
- d. Informação e Análise: Medida e análise do desempenho organizacional, Informação e gerência do conhecimento
- e. Recursos Humanos: Sistema do Trabalho, Aprendizagem e motivação do empregado, Bem estar e satisfação do empregado
- f. Gestão de Processos: Processo da criação do valor, Processo da sustentação
- g. Resultado dos Negócios: Resultados Clientes focalizados, Produtos e resultados dos serviços, Resultados financeiros e do mercado, Resultado dos Recursos Humanos, Resultado Organizacional da eficácia, Governança e Resultados sociais de responsabilidade

Os inscritos recebem um relatório detalhado das virtudes e oportunidades a serem aperfeiçoadas pelas organizações (Peschel, 2008).

Na Europa a European Foundation Quality Management - EFQM em 1992 instituiu o Prêmio Europeu da Qualidade, outorgado anualmente as organizações na Europa Ocidental. O prêmio é atribuído a várias empresas que procuram seguir o modelo de excelência na administração da qualidade, bem como no processo de melhoria continua. As empresas devem demonstrar que sua abordagem de administração contribui significativamente para satisfazer as expectativas dos consumidores, funcionários e outras partes interessadas. As empresas vencedoras são encaradas como referencial de excelência, contra as quais as demais podem mensurar seus próprios níveis de qualidade (Tito, 2007).

Os nove elementos do modelo definidos pela European Organization for Quality - EOC são: Liderança, Pessoas, Política e Estratégia, Parcerias e Recursos, Processos, Resultados das Pessoas, Resultados dos Clientes, Resultados da Sociedade, Resultados Chaves do Desempenho. O modelo é baseado na idéia de que a satisfação do consumidor,

funcionários e o impacto na sociedade são atingidos por meio de liderança, política de direção e estratégia, administração de pessoas, recursos e processos, levando, finalmente a excelência nos resultados da empresa. Os nove elementos do modelo podem ser vistos como "resultados" ou como "meios". Os resultados dizem respeito ao que a empresa atingiu e está atingindo, enquanto os meios tratam de como os resultados estão sendo atingidos. Os valores relativos atribuídos aos nove critérios do modelo são mostrados como porcentagens (Tito, 2007).

No Brasil, há 12 anos a Fundação Nacional da Qualidade segue os critérios do Prêmio Malcolm Baldrige e, na mesma direção, absorveu a responsabilidade para conceder o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ). A Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) foi fundada por 39 organizações públicas e privadas para administrar o Prêmio Nacional da Qualidade e, desde sua criação em 1991 podem concorrer ao PNQ, às empresas sediadas no Brasil (públicas e privadas) que detenham mais do que 50% do seu patrimônio em território nacional e não tenham mais que 49% dos seus empregados trabalhando no exterior. Em média, 40 empresas se candidatam ao prêmio anualmente (Dalton, 2001).

A avaliação é baseada na análise de oito e critérios de excelência: liderança, estratégias e planos, clientes, sociedade, informações e conhecimento, pessoas, processos e resultados que pretendem mensurar, de forma estruturada, o desempenho da gestão empresarial das organizações.

O Modelo de Excelência da Gestão (MEG) da Fundação Nacional da Qualidade utilizado no Prêmio Nacional da Qualidade e Rede da Gestão que incluem a maioria dos prêmios estaduais e setoriais do Brasil é baseado em 11 fundamentos e procura-se a aplicação prática desses fundamentos por meio dos critérios de excelência. A visão pretendida pelos fundamentos são as seguintes: Visão Sistêmica: forma de entender a organização, como sendo um sistema integrado inclusive à sociedade, em que o desempenho de um componente pode afetar não apenas a própria organização, mas suas partes interessadas; Agilidade: capacidade da organização de se antecipar ou responder de forma rápida às mudanças de cenários, e às necessidades dos clientes e das demais partes interessadas; Inovação: promoção de mudanças significativas para melhorar os produtos e processos da organização e criar valor adicional para as partes interessadas; Visão de Futuro: compreensão dos fatores que afetam o negócio e o mercado a curto e longo prazos, visando o crescimento sustentado e o aumento da probabilidade de êxito no alcance do desempenho desejado para a organização; Liderança e Constância de Propósitos: comprometimento dos líderes com os valores e os objetivos da organização; e a capacidade de construir e manter um sistema de gestão que estimule as pessoas a realizar um propósito comum e duradouro; Foco no Cliente e no Mercado: criação de valor de forma sustentada para o cliente visando maior competitividade nos mercados; Responsabilidade Social: Relacionamento ético e transparente da organização com todas as partes interessadas, visando ao desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais; Gestão Baseada em Fatos: Tomada de decisões, em todos os níveis da organização, apoiada na medição e análise do desempenho, e considerando informações qualitativas internas e externas, incluindo os riscos identificados; Valorização das Pessoas: compreensão de que o desempenho da organização depende da capacitação, motivação e bem-estar da força de trabalho e da criação de um ambiente de trabalho propício à participação e ao desenvolvimento das pessoas Abordagem por Processos: Compreensão e

gerenciamento da organização por meio de processos, visando à melhoria do desempenho e à agregação de valor para as partes interessadas; Orientação para Resultados: Compromisso com a obtenção de resultados que atendam, de forma harmônica e balanceada, as necessidades de todas as partes interessadas na organização (Dalton, 2001)

Embora tenha havido considerável incremento de ferramentas para medir as dimensões da qualidade nas organizações (Flynn, Schroeder, e Sakakibara 1994; Saraph, Benson, e Schroeder 1989; e Ahire, Golhar, e Waller 1996), são reduzidas as pesquisas que abordaram o impacto da utilização dos modelos dos prêmios de qualidade no desempenho das micro e pequenas empresas.

Alice, Martin e Wiell (1996) propuseram um modelo de mudança organizacional em que as estratégias de qualidade dependem do grau de integração da mudança gerado (número de pessoas preocupadas com a mudança), sobre a natureza dos objetivos e desempenho.

Para Ahire (1996) as pequenas empresas são diferentes das grandes empresas em termos de suas políticas operacionais. Por exemplo, as micro e pequenas empresas são caracterizadas por uma gestão que se centra na sobrevivência do dia-a-dia, em parte devido à falta de recursos e, em parte devido à incapacidade do proprietário expor a compreensão dos aspectos estratégicos do negócio. Muitas práticas de recursos humanos, tais como incentivos, também são ignoradas pelos proprietários das micro e pequenas empresas. Estes resultados indicam que a literatura existente sobre a qualidade da gestão, que é orientada para a aplicação de vários elementos em empresas grandes, não podem atender às necessidades das micro e pequenas empresas.

Segundo Khamalah (2007) quando uma MPME participa em processos de qualidade da gestão há um comprometimento dos proprietários, mas não há um compromisso compatível dos colaboradores em termos de qualidade da gestão. Além disso, a maioria das micro e pequenas empresas não premia ou reconhece os funcionários que aplicam com sucesso os modelos de gestão.

Para Noci (1998) estudos empíricos demonstram que a maioria dos programas de qualidade aplicados as micro e pequenas empresas não melhoram a sua competitividade e rentabilidade.

Em contrapartida Salaheldin (2009) concluiu que os resultados confirmam uma relação significativa entre o desempenho operacional e organizacional das micro e pequenas empresas que implementam modelos de qualidade da gestão ressaltando as limitações da pesquisa, uma vez que foram utilizados dados de percepção dos gestores de qualidade que não podem prever medidas claras de desempenho.

O pressuposto de que um modelo de gestão da qualidade é abrangente e aplicável as organizações de qualquer porte pode ser contestada, segundo Lima (2001):

os objetivos das grandes empresas são geralmente financeiros e o sucesso é obtido pela maximização dos lucros, enquanto que nas MPME, o dinheiro e a perseguição da riqueza financeira geralmente não são tão importantes quanto o desejo de independência, conseqüentemente, a compreensão do processo de gestão das MPME fica consideravelmente debilitada se não é possível compreender a personalidade, as aspirações e as experiências do principal ator destas empresas

Ainda segundo Alice, Martin e Weill (1998) é limitada a participação das MPME em termos de qualidade, apenas 42% das empresas demonstram interesse em abordagens dos prêmios de qualidade e que a abordagem das micro e pequenas empresas é do tipo reativa.

A gestão da qualidade é frequentemente associada a um modelo de mudança organizacional (Boronat & Canard, 1995), cuja implementação depende em grande medida da capacidade da organização se adaptar a esses princípios. Este problema de adaptação e mudanças é ainda mais importante para as micro e pequenas empresas.

Pode-se observar que grande parte das pesquisas questiona a aplicabilidade dos modelos existentes e os resultados obtidos para as micro e pequenas empresas, a pesquisa que conclui por resultados favoráveis a partir de modelos de qualidade implantados (Salaheldin, 2009) incluiu restrições a partir da subjetividade das respostas dos avaliados.

### **3 MÉTODO DE PESQUISA**

Do ponto de vista metodológico, o trabalho contempla a estratégia de estudo de caso único com abordagem descritiva, que se justifica pela representatividade ou tipicidade do caso em questão (YIN, 2005).

A empresa estudada é uma pequena empresa (faturamento anual R\$ 600.000,00) na área de autopeças no estado de São Paulo que utiliza modelo de excelência de gestão e participa regularmente em avaliações do modelo. A empresa possui certificação ISO 9001:2000, contemplada com prêmios que aderem ao Modelo da Excelência em Gestão (MEG) da Fundação Nacional da Qualidade – FNQ.

Yin (2005) afirma que há muitas maneiras de se fazer pesquisa em ciências sociais; porém, cada estratégia apresenta vantagens e desvantagens próprias dependendo basicamente de três condições: a) o tipo de questão da pesquisa; b) controle que o pesquisador possui sobre eventos comportamentais efetivos e c) o foco em fenômenos históricos, em oposição a fenômenos contemporâneos. Em geral, os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo “como” e “por que”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real (YIN, 2005, p. 19).

Quanto à coleta de dados foram adotadas quatro das seis fontes de evidências recomendadas por Yin (2005) para a condução de um projeto de pesquisa baseado em estudo de caso: documentos, registros em arquivos, entrevistas e observação direta.

A partir da pesquisa bibliográfica, foi possível elaborar um roteiro para as entrevistas. As entrevistas foram compostas por questões relacionadas ao processo de participação nos prêmios de qualidade de gestão visando permitir a identificação da compreensão e participação da força de trabalho nos Prêmios que utilizam os critérios de excelência. Participaram das entrevistas sócios proprietários e funcionários em geral da empresa cinco pessoas. Foram enviadas previamente as perguntas aos entrevistados para que pudessem se preparar ou levantar as informações de que não dispunham.

Os registros em artigo e documentos analisados foram: indicadores de desempenho, relatórios de gestão da participação em prêmios de excelência da qualidade da gestão, gráficos e tabelas de indicadores do processo.

Para este estudo de caso foram utilizadas as duas maneiras de observação direta: a formal e a informal. A observação formal contemplou a participação em reuniões pertinentes aos assuntos da qualidade da gestão. Da maneira informal, puderam-se observar a aplicação das práticas descritas no Relatório de Gestão nas áreas operacionais e administrativas.

Essas fontes de evidências possibilitaram o desenvolvimento de linhas convergentes de investigação por meio de um processo de triangulação de informações de fontes de dados. Assim, a triangulação foi realizada utilizando os resultados obtidos com as entrevistas; análise de documentos e registros em arquivos referentes ao processo da participação em prêmios da qualidade da gestão.

#### 4 RESULTADOS DO ESTUDO DE CASO

A análise dos indicadores de desempenho e dos relatados no processo de participação no prêmio de qualidade da gestão constatou-se que para a área econômica financeira a maioria dos indicadores apresentou tendência favorável, ou seja, em três períodos consecutivos houve melhorias incrementais, entretanto quando comparados com outras organizações de igual porte e similaridade de processo a empresa apresentam nível de desempenho inferior. Com relação aos indicadores relativos aos clientes em sua grande parte apresentam tendência desfavorável e nível de desempenho inferior aos referenciais comparativos para muitos indicadores. No quesito de responsabilidade sócio ambiental apesar de a maioria dos indicadores apresentarem tendência favorável e desempenho inferior em relação aos referenciais comparativos e possuem relevância duvidosa (implantação de compactadores de copos plásticos). Os indicadores relativos aos colaboradores possuem tendência favorável, sendo que destes muitos tem nível atual melhor que referenciais adotados. Em relação aos resultados relativos à capacitação e desenvolvimento apresentam tendência desfavorável, sendo que a maioria destes apresenta nível de desempenho inferior aos referenciais comparativos. Quase todos os resultados dos indicadores relativos aos processos principais (engenharia, produção e comercial) e aos processos de apoio (administrativos) apresentam tendência desfavorável e nível de desempenho inferior aos referenciais comparativos. Nos resultados relativos aos fornecedores a maioria demonstra desempenho superior aos referenciais comparativos adotados, entretanto para quase todos os resultados relevantes apresentados relativos à gestão do relacionamento com os fornecedores apresentam tendência desfavorável.

| Indicadores                      | Relevância       | Tendência    | Desempenho (comparação) |
|----------------------------------|------------------|--------------|-------------------------|
| Econômico Financeiro             | Relevantes       | Favorável    | Inferior                |
| Clientes                         | Relevantes       | Desfavorável | Inferior                |
| Responsabilidade Sócio Ambiental | Baixa Relevância | Favorável    | Inferior                |
| Pessoas (Qualidade de Vida)      | Relevantes       | Favorável    | Superior                |
| Capacitação                      | Relevantes       | Desfavorável | Inferior                |
| Processos Principais e Apoio     | Relevantes       | Desfavorável | Inferior                |
| Fornecedores                     | Relevantes       | Desfavorável | Superior                |

Tabela 3 – Análise de Indicadores de Desempenho – Relatório de Gestão

Fonte: Desenvolvido pelos Autores

A tabela 3 apresenta um resumo da avaliação do conjunto de indicadores utilizados pela empresa e apresentado no relatório de gestão para avaliação. Pode-se verificar que apenas os indicadores econômico-financeiros, responsabilidade sócio ambiental e pessoas possuem tendência favorável nos últimos três períodos e que os indicadores relativos às pessoas e fornecedores possuem desempenho superior aos referenciais comparativos.

Nas reuniões com a equipe de liderança não foram percebidas tratativas sobre assuntos relacionados à qualidade da gestão análise de indicadores ou relatório de avaliação produzido pelos examinadores. Cartazes são afixados em algumas dependências da empresa com a missão e visão da empresa, um dos requisitos dos sistemas de avaliação, mas nenhum dos soube descrever com precisão a missão e visão da empresa e não se recordam de participar de reuniões de análise, comentam apenas reuniões de preparação para receber a visita dos examinadores.

O relatório de avaliação da última participação da organização em síntese relatou que a organização possui um sistema de gestão com enfoques adequados para os requisitos da maioria dos itens, sendo vários deles proativos, entretanto pouco refinados e que as práticas de gestão são coerentes com as estratégias, mas que muitas dessas práticas carecem de uma efetiva internalização na gestão da organização.

Na pesquisa qualitativa realizada com a direção e colaboradores da pequena empresa, foi levantada a percepção com relação aos resultados obtidos com a participação nos prêmios de qualidade da gestão.

Nos dois grupos houve afirmações que o processo foi estressante e intenso quando da elaboração do relatório e durante a visita dos examinadores.

Há um sentimento geral que quando há premiação a empresa e seus sócios é mais prestigiada em contraponto com os demais colaboradores que não sentem os efeitos de ganhar ou perder premiação.

Na análise de indicadores e balanços não há alterações financeiras significativas nos períodos anteriores e posteriores da participação em prêmio de gestão da qualidade que possam indicar que houve influência da aplicação do modelo nos resultados organizacionais.

Os resultados, portanto confirmam grande parte das pesquisas em que os modelos existentes de qualidade da gestão não são corretamente adaptados as micro e pequenas empresas. Tal situação tem impedido uma participação efetiva dos colaboradores e não permitem uma correta mensuração dos resultados obtidos com a aplicação dos modelos de gestão.

## **5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Os sócios-proprietários acreditam que de alguma forma os prêmios melhoram a gestão da organização, mas não souberam precisar exatamente quais as melhorias alcançadas, corroborando as conclusões de Salaheldin (2009). Entre estes não há a crença que a evolução dos resultados deveu-se exclusivamente a adoção do Modelo de Excelência de Gestão. Ainda houve críticas a avaliação dos examinadores e ao relatório de avaliação final, considerada subjetiva e sem fundamentação real.

Entre os colaboradores há uma forte descrença no modelo. Uma parte destes colaboradores não conhecia o processo como um todo e outros afirmavam ter conhecimento parcial e insuficiente. A maioria acreditava que as práticas relatadas eram supervalorizadas e não espriam a realidade das práticas da organização. Não houve créditos a evolução organizacional em decorrência da participação nos prêmios de qualidade o que confirma os resultados de pesquisa de Khamalah (2007) que descreveu o pouco envolvimento dos colaboradores no processo.

A aparente contradição entre os colaboradores e equipe de direção é explicada por Lima (2001) que em sua pesquisa concluiu que a gestão das micro e pequenas empresas é debilitada em virtude da não compreensão das experiências e aspirações dos sócios proprietários e por Khamalah (2007) que percebeu esforços diferenciados e não compatíveis entre os atores do processo principalmente porque não há recompensas aos colaboradores.

Ahire (1996) também concluiu que os sócios proprietários têm dificuldades de expor a sua compreensão do processo estratégico o que influencia a percepção dos colaboradores dos processos relacionados.

A avaliação subjetiva da equipe de direção sobre a melhoria dos resultados alcançados com a participação nos prêmios não é corroborada pelos colaboradores e que segundo Noci (1998) não há realmente avanços significativos na competitividade e rentabilidade ao participar nos prêmios de qualidade da gestão. Já Salaheldin (2009) considera que existem vantagens e melhorias na gestão empresarial que resultam na ampliação dos resultados financeiros.

A rápida reação às mudanças são intenções da equipe de direção que não percebidas pelos colaboradores resultando em ações reativas pontuais, o que segundo Alice, Martin e Weill (1998) prejudicam a adoção de modelos de gestão da qualidade e o conseqüente envolvimento dos colaboradores.

| <b>Autores</b>  | <b>Equipe de Direção</b>   | <b>Colaboradores</b>   |
|---|--|--|
| Alice, Martin e Weill (1998) a abordagem termos de qualidade das micro e pequenas empresas é do tipo reativa.   | Há uma grande mobilização para a elaboração do relatório e para receber os examinadores.   | Novos relatórios, reuniões e práticas são criadas nas épocas de participação nos prêmios.  |
| Ahire (1996) mostra a incapacidade do proprietário expor a compreensão dos aspectos estratégicos do negócio.  | Realizaram-se reuniões com a equipe de liderança e demais colaboradores para demonstrar a importância do processo para o negócio.  | Tem-se a percepção que a única valorização é recebida pela equipe de direção, e este é o principal motivo da participação em prêmios.                                |
| Khamalah (2007) não há um compromisso compatível dos colaboradores em termos de qualidade da gestão.  | A equipe de direção e colaboradores acredita no processo e fazem o máximo para alcançar os objetivos propostos.  | Realizam-se as práticas ou modifica-se um processo seguindo uma cartilha, que logo é descontinuada. Não consigo entender o objetivo e não fui envolvido no processo. |
| Noci (1998) mostra que programas de qualidade não melhoram a competitividade e rentabilidade das micro e pequenas empresas.   | Houve melhorias na gestão na padronização das práticas e alguns resultados.  | Não acreditamos que o processo seja responsável pelo desempenho da organização ao longo dos períodos de participação.  |
| Lima (2001) afirma que a compreensão do processo de gestão das MPME fica consideravelmente debilitada se não é possível compreender a personalidade, as aspirações e as experiências do principal ator destas empresas. | No início houve dificuldades de compreensão e resistência, mas com o passar do tempo há envolvimento cada vez maior e a percepção de que empresa será maior e melhor com a ajuda do processo de qualidade da gestão. | O processo é realizado sob pressão, não entendemos quais são os objetivos reais da empresa já que não percebemos as melhorias decorrentes.                           |

Tabela 4 – Resumo das entrevistas

Fonte: Desenvolvido pelos Autores

A Tabela 4 apresenta as principais e recorrentes respostas dos envolvidos no processo. Pode-se notar que as percepções sobre o assunto é divergente entre a equipe de direção e colaboradores, corroborando as pesquisas relacionadas.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo foi descrever a compreensão que os trabalhadores de micro e pequenas empresas têm dos modelos de excelência enfatizados pelos prêmios de qualidade

em gestão e avaliar se tais prêmios são adequados para a realidade dessas empresas brasileiras.

Os resultados alcançados na análise de relatórios e da pesquisa qualitativa demonstram que há pouca compreensão da força de trabalho e dirigentes dos modelos de excelência existentes e que tal fato implica em pouca participação ou motivação destes na consecução do modelo.

Portanto aspectos como liderança e pessoas não podem ser analisadas sob o mesmo aspecto que as grandes empresas, pois muitas destas nas micro e pequenas empresas também participam na equipe de liderança.

Devem-se aprofundar os estudos em pesquisas futuras para ampliar a análise das organizações participantes e seus resultados para a determinação da real dimensão da aplicação do modelo à evolução da gestão das MPME, com ênfase na compreensão e participação dos sócios e força de trabalho. Tais avanços nas pesquisas futuras poderão também demonstrar a validade ou não do processo de adoção específica deste modelo nos resultados organizacionais.

**Bibliografia**

- ADAM, E.; E, Jr. Alternative quality improvement practices and organization performance. *Journal of Operations Management*, v.12, n.1, p.27-44. 1994.
- AHIRE, S. L.; GOLHAR, D. Y.; WALLER, M. A. Development and validation of TQM implementation constructs. *Decision Sciences*. 27: 23-56 p. 1996.
- ALICE, G., M. JACQUES, *et al.* Quality approaches in small or medium-sized enterprises: Methodology and survey results. *Total Quality Management*, v.9, n.8, p.689. 1998.
- ANDERSON, E.; FORNELL, W. C.; LEHMMAN, D. R. Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings from Sweden. *Journal of Marketing*, v.58, n.3, p.53. 1994.
- AXSON, D. A. J. The Fateest Route to Right Answers. *Strategy & Leadership*, v.27, n.3, p.6-10. 1999.
- BERNHARDT, K.; DANTHU, L. N.; KENNETT, P. A.. A Longitudinal Analysis of Satisfaction and Profitability. *Journal of Business Research*, v.47, p.161-171. 2000.
- BORUCKI, C. C.; BURKE, M. J. An Examination of Service-Related Antecedents to Retail Store Performance. *Journal of Organizational Behavior*, v.20, p.943-962. 1999.
- BRANDT, D. R. Linking Measures of Customer Satisfaction, Value, and Loyalty to Market and Financial Performance: Basic Methods and key Considerations. In *Proceedings of ASQ's 54th Annual Quality Congress*. Milwaukee, 2000. p.
- CARLIN, T. Simplifying Corporate Performance Measurement. *Australian CPA*. 69: 48-50 p. 1999.
- CHOI, T. Y.; EBOCH, E K. The TQM paradox: Relations Among TQM Practices, Plant Performance and Customer Satisfaction. *Journal of Operations Management*, v.17, n.1, p.59-75. 1998.
- DALTON OSWALDO, B. Excellence in Brazil: 10 years of National Quality Award. *Quality Congress. ASQ's ... Annual Quality Congress Proceedings*, p.507. 2001.
- EDVARDSSON, B.; JOHNSON, M. D.; GUSTAFSSON, A.; STRANDVIK, T. The Effects of Satisfaction and Loyalty on Profits and Growth: Products Versus Services. *Total Quality Management*, v.11, n.7, p.917-927. 2000.
- FLYNN, B. B.; SCHROEDER, R. G.; SAKAKIBARA, S. A Framework for Quality management research and an associated measurement instrument. *Journal of Operations Management*, v.11, n.4, p.339-366. 1994.
- FRIGO, A. L.; KRURNWIEDE, K. The Balanced Scorecard Startegic Finance. 81: 50-54 p. 2000.
- HALLOWELL, R.; SCHLESINGER, L. A.; ZORNITSKY J.. Internal Service Quality, Customer, and Job Satisfaction: Linkages and Implications for Management. *Human Resource Planning*, v.19, n.2, p.20-31. 1996.

- HARDIE, N. The Effects of Quality on Business Performance. *Quality Management Journal*, v.5, n.3, p.65-83. 1998.
- HEPWORTH, P. Weighing it up - A Literature Review for the Balanced Scorecard. *Journal of Management Development*, v.18, n.8, p.559-563. 1998.
- HOISINGTON, S. H.; HUANG T.. IBM Rochester Correlation an Measurements of Employee Satisfaction Cost of Quality, Productivity, Customer Satisfaction, and Market Share. *Customer Centered Six Sigma*. I. E. N. E. S. Hoisington. Milwaukee: ASQ Quality Press 2000.
- KHAMALAH, J. N. L., B. P. TQM in the Service Sector: A Survey of Small Businesses. *Total Quality Management & Business Excellence*, v.18, n.9/10, p.973-982. 2007.
- KAPLAN, R. S; Norton, D. P. The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, v. Janeiro/Fevereiro, p.71-79. 1992.
- KUENG, P. Process Performance Measurement System: A Tool to Support Process-Based Organiuzations. *Total Quality Management*. 11: 67-85 p. 2000.
- LETZA, S. R. The Design and Implementation of the Balanced Business Scorecard. *Business Process Re-engineering and Management Journal*, v.2, n.3, p.54-76. 1996.
- LEVIS, M., M. Brady, *et al.* Total Quality Management Underpins Information Quality Management. *Journal of American Academy of Business, Cambridge*, v.14, n.1, p.172. 2008.
- LIMA, E. O. A formação em empreendedorismo Face à realidade do pequeno empresário brasileiro A Partir de Estudos de Vanguarda, o que Devemos Enfatizar? "Treinamento para Atualização da Equipe do EMPRETEC" SEBRAE Nacional - Brasília, de 30/set. a 03/out. de 2001.
- MILES, M. B.; HUBERMAN, A. M. Ed. *Qualitative data analysis: an expanded sourcebook*. Sage: Thousand Oaks, 2 ed. 1994.
- NOCI, G. e G. Toletti. A decision support system for the selection of quality-based programmes in small firms. *Management Decision*, v.36, n.7/8, p.473. 1998.
- NORREKLIT, H. The Balance on the Balanced Scorecard - A Critical Analysis os Some of its Assumptions. *Management Accounting Research*. 11: 65-88 p. 2000.
- PESCHEL, D. e I. Ahmed. Total Quality Management and the Malcolm Baldrige National Quality Award: Benefits and Directions for Banking Institutions. *Business Renaissance Quarterly*, v.3, n.4, p.49. 2008.
- ROSSEAU, Y.; ROSSEAU P. Turning Starategy into Action in Financial Services. *CMA Management*. 73: 25-29 p. 1999/2000.

SALAHELDIN ISMAIL, S. Critical success factors for TQM implementation and their impact on performance of SMEs. *International Journal of Productivity and Performance Management*, v.58, n.3, p.215. 2009.

SAMSON, D.; TERZIOVSKI, M. The Relationship Between Total Quality Management Practices and Operational Performance. *Journal of Operations Management*, v.17, n.4, p.393-409. 1999.

SARAPH, G. V. P.; BENSON, G.; SCHROEDER, R. G. The Relationship Between Total Quality Practices and Operational Performance. *Journal of Operations Management*, v.17, n.4, p.393-409. 1989.

SERASA. Estudo de Empresas Serasa: Desempenho das Empresas Afiliadas Fundação Nacional da Qualidade. São Paulo: FNQ 2007.

TORNOW, W. W.; WILEY, J. W. Service Quality and Management Practices: A look at Employee Attitudes, Customer Satisfaction, and Bottom-Line Consequences *Human Resource Planning*, v.14, n.2, p.105-115. 1991.

WILEY, J. W. Customer Satisfaction: A Supportive Work environment and its Financial Cost. *Human Resource Planning*, v.14, n.2, p.117-127. 1991.

YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.